

Opinnäytetyö (AMK)

Tietotekniikan koulutusohjelma

Hyvinvointiteknologia

2015

Mikko Haukilahti

TERVEYDEN- JA SOSIAALIHUOLLON TIETOHALLINNOINNIN KEHITYSTYÖ

– Palvelupyyntöprosessin toimintatutkimus
terveydenhuollon tietohallinto-organisaatiossa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mikko Haukilahti

TERVEYDEN- JA SOSIAALIHUOLLON TIETOHALLINNOINNIN KEHITYSTYÖ

Tässä opinnäytetyössä suoritettiin toimintatutkimus VSSHP:n ja SATSHP:n terveyden- ja sosiaalihuollon tietohallinnoinnista vastaavan julkisomisteisen Medbit Oy:n palvelupyyntöprosessille. Prosessin nykytilaa tutkittiin osallistuvan havainnoinnin, prosessirooleille suoritettujen strukturoitujen teemahaastattelujen sekä organisaation käytänteisiin, prosessikehyksiin ja prosessidokumentaatioon perehtymisen avulla. Prosessin nykytilalle suoritettun tutkimuksen pohjalta luotiin kehitysehdotukset havaittuihin ongelmakohtiin prosessin tavoitetilan saavuttamiseksi. Prosessin tavoitetila pohjautuu organisaation hyödyntämään prosessiviitekehys ITILiin, laatujärjestelmän prosessille asettamiin tavoitteisiin, sekä prosessirooleille suoritettujen haastatteluiden pohjalta saavutettuun tietoon prosessin tavoitetilasta.

Tutkimuksen aikana ITIL-prosessikehykseen perustuvaa työskentelytapaa oli aloitettu jalkauttamaan osaksi Medbit Oy:n henkilöstön toimintaa. Yrityksen johto oli jo perehtynyt ITILin koulutuksien kautta ja organisaatio toimii jo soveltuvin osin ITIL pohjaisesti. Prosessiluonteisen ajattelun ja työskentelytavan jalkauttamista asiantuntijatasolle ei ollut vielä täysimääräisesti toteutettu. Tutkimuksessa havaittiinkin puutteita, epäselvyyksiä ja ristiriitoja yksittäisten prosessiroolien onnistuneessa toteuttamisessa, prosessiroolien vastuissa, prosessiin osallistuvien asiantuntijoiden käsityksissä omasta toimenkuvastaan ja sijoittumisestaan palvelupyyntöprosessiin.

Tutkimuksen perusteella palvelupyyntöjä ratkaisevien asiantuntijoiden kouluttamiseen pitäisi varata enemmän resursseja, toimivan muutosjohtamisen ohella, jotta palvelupyyntöprosessi toimisi sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Myös prosessin mitattavuutta tulisi kehittää ottamalla käyttöön mittareita työskentelyn johtamisen ja prosessin kehittämisen tueksi. Asiantuntijoiden kokemus epävarmuus omista ja muiden roolien vastuista sekä tehtäväkuvista johtaa palvelupyyntöprosessiin tulevien syötteiden läpimenoajan pidentymiseen, mikä näkyy suoraan asiakastyytymättömyytenä. Prosessiroolien tietämys työtä ohjaavista käytänteistä, prosessiviitekehyksistä sekä omista vastuista ja palvelupyyntöprosessin rajapinnoista, tulee todentaa aika ajoin, jotta voidaan varmistua palvelupyyntöprosessin toteutuvan ITILin ja organisaation omiin dokumentteihin pohjautuvien hyvien käytänteiden mukaisesti.

ASIASANAT:

ITIL, ITSM, toimintatutkimus, prosessi, prosessikehitys, palvelutuotanto, palvelupyyntöprosessi, tietohallinto

Mikko Haukilahti

DEVELOPMENT OF IT ADMINISTRATION IN SOCIAL AND HEALTHCARE ORGANIZATIONS

This thesis introduces the results of an action research study made to a request fulfillment process in government-owned IT Administration Corporation Medbit Ltd. Medbit Ltd's is responsible for IT administration in many social and healthcare organizations located in south-west and western Finland. Goal of this thesis was to examine the current state of request fulfillment process and pin-point the problems and bottle-necks in the process flow. Throughout action research study a suggestions to improve the process flow were made and they are presented in this thesis.

The current state of the process was studied throughout working as a software specialist in the service desk team as a working member of request fulfillment process. Findings were supported with a focus group interviews held to key process roles of request fulfillment process. Practices, process documentation and procedures of request fulfillment process in Medbit Ltd were studied beforehand the action research. Aim was to gain knowledge for forming a proper vision about the environment of the process flow in its current state.

As a result of action research a proposals for developing the request fulfillment process towards its target state could be made. The target state of the process is based on ITIL best practices process framework, the quality management process of Medbit Ltd and knowledge gained from the interviews held to process roles of request fulfillment process. A vision of the process target state was formed from these three main components.

During the study, the working methods presented in ITIL process framework had begun to implement into the Medbit Ltd's staffs daily work. The company's management was already familiar with the ITIL through education and the structure of organization's main processes is already working as defined in the ITIL. Procedural thinking and working had not yet been fully implemented into the work of software specialists. The study found flaws, ambiguities and contradictions in a successful delivery of individual process roles, in process responsibilities of each role and in visions which software specialist had about their own responsibilities and job description. Specialist also had problems to pin-point their location in request fulfillment process.

Study showed that more resources should be set to educating the experts in order to make request fulfillment process act according to its objectives. Also, the measurability of the process should be improved by the introduction of indicators to leading the work and support of the development process. The uncertainty experienced by the experts leads to a delay of turnaround times with arriving requests in request fulfillment process, which is directly reflected as a customer unsatisfaction. Request fulfillment process should be verified time to time in order

to ensure the request fulfillment process is working according to ITIL and the best practices based on organization's own documents and procedures.

KEYWORDS:

ITIL, ITSM, Process development, process, service operation, request fulfillment process, IT administration, Action research

SISÄLTÖ

SANASTO	6
1 JOHDANTO	8
2 ITIL-PROSESSIKEHYS IT-PALVELUNHALLINNASSA	10
2.1 ITILin historiallinen tausta ja käyttö Suomessa sekä maailmalla	10
2.2 ITIL elinkaarimalli ja palveluidenhallinta	11
2.3 Toiminnanohjauksen työkalut osana ITIL prosessikehyksen toteuttamista	18
3 KEHITYSTYÖN MENETELMÄT JA VÄLINEET	20
3.1 Prosessikaaviot kehittämisen, hallinnoinnin ja johtamisen tukena	20
3.2 Kvalitatiiviset menetelmät	23
3.2.1 Toimintatutkimus	23
3.2.2 Havainnointi	25
3.2.3 Haastattelut	26
4 PALVELUPYYNTÖPROSESSIN TUTKIMUS	31
4.1 Palvelupyyntöprosessin rakenne Medbit Oy:ssä	31
4.2 Palvelupyyntöprosessin tavoitetilä	40
5 KEHITYSEHDOTUKSET	43
6 YHTEENVETO	46
LÄHTEET	48

LIITTEET

- Liite 1. Palvelupyyntöprosessin prosessikaavio
- Liite 2. Haastattelun kysymyspohja: Asiantuntija
- Liite 3. Haastattelun kysymyspohja: Palvelupisteen esimies/vastuuhenkilö (Lopul.)
- Liite 4. Haastattelun kysymyspohja: Prosessin omistaja
- Liite 5. Haastattelun kysymyspohja: 2. tason asiantuntija tiimin esimies/tiimpäällikkö
- Liite 6. Haastattelun kysymyspohja: Laatupäällikkö

SANASTO

Best Practices	Parhaat käytännöt, yleisesti käytetty synonyymi ITIL Best Practices prosessikehyksestä
CI	Configuration Item, konfiguraation osa, esimerkiksi työase- ma, palvelin, sovellus, tiedonsiirtoprotokolla, josta palvelu tai palvelukokonaisuus muodostuu. Konfiguraation osat ovat tal- letettuina konfiguraatietietokantaan CMDB:hen
CMDB	Konfiguraatietietokanta, on tietokanta johon on kerätty kaikki konfiguraation osat, joista esimerkiksi palvelu tai palveluko- konaisuus muodostuu
COBIT	COBIT on ISACAn kehittämä prosessiviitekehys tietohallin- non järjestämiseen ja hallintaan
De Facto	Latinankielinen käsite, joka tarkoittaa ”käytännössä” tai ”ylei- sesti”. Asiat, jotka ovat de facto, yleensä kehittyvät autono- misesti, ilman erillistä standardin, lain, säännön tai sopimuk- sen tekoa. De factolla viitataan IT-alalla usein de facto- standardeihin, jotka ovat saavuttaneet standardin aseman autonomisesti, ilman erillistä sopimusta
Efecte	ITIL palvelunhallinnan prosessikehystä tukevia toiminnanoh- jausratkaisuja toimittava suomalainen yritys
Heräte	Palvelupyyntöprosessin laukaiseva tapahtuma, yleensä pu- helu tai sähköposti asiakasrajapinnasta
ICT	Information and communications technology, tietotekniikka tai tieto- ja viestintäteknologia
ISACA	Tietojärjestelmien auditointi ja kontrollointi järjestö, joka kes- kittyy tietohallinnon kehittämiseen
ISO	International Organization for Standardization, kan- sainvälinen standardoimisjärjestö
IT	Information Technology, tietotekniikka, tiedon automaattisen käsittelyn ja siirron välineet ja menetelmät sekä niiden käy- tön osaaminen
ITIL	IT Infrastructure Library, kokoelma parhaita käytäntöjä IT- palveluiden hallintaan ja johtamiseen
ITSM	Information Technology Service Management, Tietotekniikka palveluiden hallinta, yleisnimitys, joka käsittää tietoteknisten palveluiden hallintaan ja tuottamiseen käytetyt resurssit ku- ten: Ihmiset, prosessit ja teknologiat
JHS	Julkishallinnon suositus

JUHTA	Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, neuvotteluelin, jonka tavoitteena on tukea julkisen hallinnon tietohallinnon strategista ohjaamista ja koordinointia sekä edistää julkisten palvelujen saatavuutta, tehokkuutta ja laatua tasapuolisesti koko maassa
Ohivuoto	Palvelupyyntöprosessin laukaiseva tapahtuma (yleensä puhelu tai sähköposti, kts. heräte) asiakasrajapinnasta, joka ohittaa palvelupisteen ja näin ollen estää SPOCin toteutumisen
QPR	Quality, Process, Result, laatu, prosessi, tulos
SATSHP	Satakunnan sairaanhoitopiiri
SLA	Service Level Agreement eli palvelutasosopimus, sopimus ICT-palveluntuottajan ja asiakkaan välillä tietyn ICT-palvelun sisällöstä ja sen palvelutasotavoitteesta
SPOC	Single Point of Contact, kaikki palvelupyyntöprosessin asiakasrajapintaan tulevat yhteydenotot tulevat ja etenevät yhden pisteen (palvelupiste) kautta
Tiketti	Toiminnanohjausjärjestelmään tallennettu lomake, joka sisältää häiriö- tai palvelupyynnön käsittelemiseksi tarpeelliset tiedot
VSSHHP	Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri

1 JOHDANTO

Terveysthuollon tietohallintopalveluja tuottavien yritysten ja organisaatioiden tärkeimpiä päämääriä on tuottaa kustannustehokkaasti palvelutasosopimusten mukaisia palveluita mahdollisimman korkealla asiakastyytyväisyysprosentilla, asiakkaiden kriittisiä palveluita vaarantamatta. Tästä syystä palvelupyynnöprosessi ja sen osat, kuten, ihmisresurssit, käytetyt teknologiat, osaaminen, laatu ja prosessikehykset on syytä ottaa aika ajoin tarkastelun alle. Näin varmistetaan organisaation tuottavan palveluita asiakkailleen parhaalla mahdollisella tavalla toimintaa ohjaavien käytänteiden sekä voimassaolevien sopimusten puitteissa.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään julkisomisteisen sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinnon palveluita tuottavan Medbit Oy:n palvelupyynnöprosessin nykytilaan ja organisaation palvelupyynnöprosessia ohjaaviin tietohallinnon parhaisiin käytänteisiin eli ITIL ”Best Practices” prosessikehykseen. Perehtymisen pohjalta määritellään sekä kuvataan tavoitetila palvelupyynnöprosessille, jota analysoidaan suhteessa prosessin nykytilaan. Analyysin pohjalta annetaan kehitysehdotukset tavoitetilan saavuttamiseksi.

ITIL-käytänteisiin perehdyttiin opiskelemalla ITIL Foundation -pohjakurssin materiaaleja, tutkimalla erilaisia internetlähteitä sekä organisaation ITIL ITSM-prosessikuvauksia ja sisäistä dokumentaatiota. Näiden lisäksi osallistuttiin organisaation sisäiseen prosessikoulutukseen, jossa ITIL-käytännöt konkretisoituvat työtä ohjaaviksi käytänteiksi. Efecte Oy:ltä saatiin materiaalia sekä ohjausta toiminnanohjaustyökalusta organisaation oman sisäisen dokumentaation ja toiminnanohjausjärjestelmävastaavalta saadun tiedon lisäksi. Teoriaosan taustatutkimuksena tutustuttiin IT-tietohallinnoinnista sekä Service Deskistä ja palvelupyynnöprosesseista tehtyihin opinnäytetöihin sekä pro gradu -tutkielmiin ja artikkeleihin, joita löytyi varsin kattava määrä. Näitä töitä on käytetty tässä opinnäytetyössä lähdemateriaalina, sillä osa niistä on laadullisesti tarkasteltuna hyviä ja relevantteja tukemaan tehtyä tutkimusta. Lisäksi perehdyttiin Julkisen tietohallinnon neuvottelukunta – JUHTAn laatimiin JHS-suosituksiin 152 ja 172 sekä isoissa tietohallinto-organisaatioissa sovellettavaan ISO 20 000 -

standardiin ja prosessien mallintamisen sekä kehittämisen välineistä tehtyyn tutkimukseen [1, 2, 3].

Käytännön tutkimusta palvelupyyntöprosessista tukivat organisaation laatutyöstä vastaavan laatupäällikön tuottamat prosessikuvaukset, joita hyödynnettiin omien nykytila sekä tavoitetila-analyysien pohjana. Osallistuva havainnointi tuki laajemman ymmärryksen saamista organisaation palvelupyyntöprosessista. Toimimalla sovellusasiantuntijana osana palvelupistetiimiä reilun 12 viikon ajan havainnoitiin palvelupyyntöprosessissa tapahtuvaa työskentelyä. Teorian tutkimuksessa ja havainnoinnissa saavutettua tietoa palvelupyyntöprosessin nykytilasta sekä tavoitellusta tavoitetilasta laajennettiin haastatteleamalla palvelupyyntöprosessiin osallistuvia ryhmiä, joita olivat prosessin omistaja, palvelupisteen esimies ja asiantuntijatiimin esimies. Prosessin omistajan johdolla palvelupyyntöprosessin 1. tason palvelupyyntönkäsittelijät eli palvelupisteasiantuntijat keskustelivat palvelupyyntöprosessin nykytilasta kehittämispäivässään. Keskustelua on hyödynnetty osana tätä tutkimusta. Loppukäyttäjää eli tietohallinnon asiakkaita ei tässä tutkimuksessa haastateltu prosessin toimivuudesta, joten tutkimus jäi näiltä osin puutteelliseksi.

Teorian sekä käytännön tutkimuksen pohjalta luotiin kuvaukset nykytilasta sekä tavoitetilasta ja analysoitiin palvelupyyntöprosessin toimivuutta sille asetettuihin tavoitteisiin ja odotuksiin nähden. Tämän työn tuotoksena ovat kehitysehdotukset Medbit Oy:n palvelupyyntöprosessin parantamiseksi ja nykytilan viemiseksi lähemmäs tutkimuksen kautta määriteltyä tavoitetilaa.

Tätä opinnäytetyötä ja sen tuloksia voidaan käyttää täydentävänä tai ohjeistavana dokumenttina suunniteltaessa tietohallinnon toiminnanohjauksessa tai prosessikäytänteissä tapahtuvia muutostöitä terveys- ja sosiaalihuollon tietohallinto-organisaatioissa.

2 ITIL-PROSESSIKEHYS IT-PALVELUNHALLINNASSA

Tässä luvussa käsitellään lyhyesti ITILiä sekä ITSM-prosesseja. Näiden nivoutumista tähän opinnäytetyöhön tarkastellaan alaluvuissa syventymällä ITILin määritelmään ITSM-palvelupyyntöprosessista. Lisäksi pohditaan teknisten toiminnanohjausratkaisujen hyödynnettävyyttä ITILiä sovellettaessa.

ITIListä ja sen käytöstä on tehty useita ja laadukkaita artikkeleita, opinnäytetöitä sekä pro gradu -tutkielmia. Myös internetlähteitä ja koulutuksia asiasta on saatavilla runsaasti. Tämän opinnäytetyön ja sen tuottamien tulosten ymmärtämiseksi riittävät opinnäytetyössä käsiteltävät osa-alueet ITIListä sekä julkisesti internetistä saatavilla ja haettavissa olevat tiedot aihepiiristä.

2.1 ITILin historiallinen tausta ja käyttö Suomessa sekä maailmalla

ITIL-prosessikehys on yksi laajimmin käytetyistä tietohallintotoimintaa ohjaavista prosessikehyksistä, joka on onnistunut saavuttamaan de facto-standardin aseman maailmanlaajuisesti. ITIL on laaja kokoelma suosituksia tietohallinto-organisaatioissa hyväksi havaituista sovelluksista, prosesseista sekä käytänteistä, joita käytetään onnistuneesti useissa organisaatioissa ympäri maailman. ITIL-suositusten soveltaminen auttaa organisaatioita parantamaan kykyään tuottaa asiakkailleen laadukkaita sekä asiakkaan ja palveluita tuottavan yrityksen itsensä kannalta kustannustehokkaita palveluita. ITIL rakentuukin vahvasti tietoteknisen palvelutuotannon liiketoimintalähtöiselle hallinnalle ja johtamiselle. [4, 5]

ITIL on muotoutunut 1980-luvulla Ison-Britannian hallituksen laatimista ohjeistuksista. 1980-luvulla tietotekniikan hyödyntäminen työnteossa sekä arkielämässä alkoi kasvaa, jolloin myös yhtenäisten käytäntöjen luomiselle syntyi konkreettinen tarve. Ohjeistuksien tarkoituksena oli esittää, kuinka tietotekniikan palveluprosesseja ja niiden hallintaa tulisi tunnistaa, kuvata ja dokumentoida. ITILin perusajatuksena on käytännön työssä hyviksi todennettujen käytäntöjen jakaminen, mikä on auttanut ITILin muodostumista de facto-standardiksi. [5]

ITILiä hyödynnetään yleisesti Suomen valtion ja kuntien julkishallinnoissa yhtenä tietohallinnon organisoinnintapana, COBIT:n ja organisaatioiden omien mallien tukena. [6]

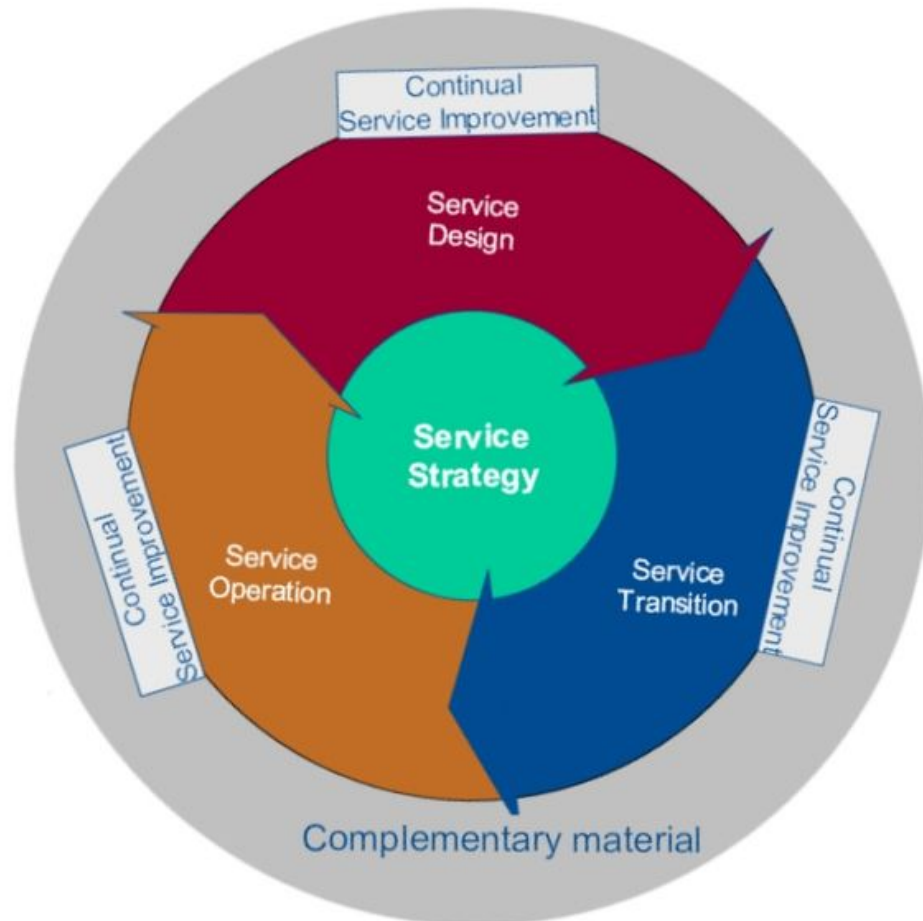
Asiakaslähtöisiin liiketoimintaprosesseihin pohjautuvuutensa takia ITIL olisi mukautettavissa helposti myös muihinkin kuin IT-alan yrityksiin ja organisaatioihin. ITILin ja muidenkin prosessiviitekehyksien suora käytäntöön soveltaminen ei kuitenkaan useimmissa tapauksissa tuota parhaimpia tuloksia. Organisaatioiden onkin hyvä tehdä selväksi, millaisiin tavoitteisiin se prosessiviitekehyksillä haluaa pyrkiä ja mitä osa-alueita prosessiviitekehyksistä voidaan soveltaa onnistuneesti organisaation omaan toimintaan.

2.2 ITIL elinkaarimalli ja palveluidenhallinta

ITIL palvelunhallinnan prosessikehyksen uusin versio v.3 on julkaistu vuonna 2011 ja se koostuu viidestä (5) kirjasta, jotka yhdessä muodostavat prosessikehyksen ytimen. Jokaisessa ITIL kirjassa käsitellään yhtä ITILin pääteemoista yksityiskohtaisella tasolla, edeten yksittäisistä työnkulkujen ja prosessien määrittelyistä yrityksen ydinprosesseja kuvaaviin, laajempiin prosessikokonaisuuksiin. Tässä opinnäytetyössä käsitellään yksityiskohtaisemmin palvelupyyntöprosessia, joka on yksi palvelutuotannon alle kuuluvista prosesseista. Seuraavassa luetelmassa on esitelty ITIL Kirjat ja palvelupyyntöprosessin paikka ITILissä [21]:

- Palvelustrategia (*Service Strategy*)
- Palvelusuunnittelu (*Service Design*)
- Palvelutransitio (*Service Transition*)
- Palvelutuotanto (*Service Operation*)
 - **Palvelupyyntöprosessi (*Request Fulfillment*)**
- Jatkuva palvelun parantaminen (*Continual Service Improvement*)

Kirjojen kaikkia prosesseja ei ole esitetty tässä listauksessa vaan ainoastaan palvelupyyntöprosessin sijoittuminen. Näiden kirjojen linkittyminen toisiinsa ja samalla ITILin ydin on esitetty kuvassa 1. Kuvaa seuraavassa kappaleessa avataan tarkemmin kirjojen sisältöä.



Kuva 1. Tiivistelmä ITIL versio.3 - palvelun elinkaaren sisällöstä. [7]

Kuva 1. auttaa ymmärtämään ITILissä esitetyn ajatuksen palvelutuotannosta ja palvelun elinkaaren rakentumisesta. ITILin ytimessä on kuvanmukaisesti palvelustrategia *Service strategy*. Palvelustrategia pyrkii vastaamaan kysymykseen palveluiden tuottamisesta, ydin kysymyksen ollessa miksi: *Miksi tätä palvelua tuotetaan?* ITILin mukaan arvon luominen lähtee organisaation tavoitteiden ja asiakkaan taholta asetettujen tarpeiden ja vaatimusten ymmärtämisestä. Palvelustrategiassa kuvataan ITILin mukaisen palvelunhallinnan elinkaaren läpiviemisen kannalta olennaiset politiikat, ohjeistukset sekä prosessit. [4]

Palvelusuunnittelu on elinkaaren vaihe, jossa *palvelustrategia* muunnetaan suunnitelmaksi organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. *Palvelusuunnittelu* sisältää kaikki suunnitteluperiaatteet ja -metodit, joiden avulla strategian asettamista tavoitteista muodostetaan konkreettisia palveluita ja palveluomaisuutta, jota pystytään hallinnoimaan. [4]

Elinkaaren *Palvelutransitio* -vaiheessa *Palvelusuunnittelussa* määritellyt palvelut viedään asteittain tuotantoon transitiovaiheen sisältämien ohjeistuksien ja prosessien mukaisesti. *Palvelutransitio* toimii myös elinkaaren vaiheena, johon heikosti määriteltyjen palvelutuotteiden odotetaan pysähtyvän ja näin ollen niiden siirtyminen tuotantoon estyy. [4]

Palvelutransitiosta palvelun elinkaari jatkuu *Palvelutuotantoon*, joka käsittää varsinaisten palveluiden tuottamisen sekä tuottamisen kannalta olennaisesti tarvittavat prosessit, ohjeistukset ja työkalut. *Palveluntuotannon* tuotos on palvelun konkreettinen ilmentymä, asiakkaalle näkyvä tuote tai palvelu. *Palvelutuotannossa palvelustrategiasta* tulevat strategiset tavoitteet realisoituvat viimeistään tässä vaiheessa. Tästä syystä *palvelutuotannon* vaihe nähdään kriittisenä osana itse palvelunhallintaa. [4]

Kuvassa 1. esitetyn palvelun elinkaaren ulkolaidalla sijaitsee *palvelun jatkuva parantaminen*, joka sulkee silmukan sisäänsä. *Palvelun jatkuva parantaminen* nähdään valmiin ja tuotantoon siirretyn palvelun ylläpitävänä vaiheena, jossa tuotettua palvelua sekä sen tuottamaa arvoa asiakkaalle mitataan ja tarkastellaan. Tarkastelun avulla voidaan varmistua, että varsinainen palvelutuote vastaa edelleen *palvelustrategiasta* peräisin oleviin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin sekä asiakkaan kanssa solmittuihin palvelutasosopimuksiin. Palvelutasosopimukseen on kirjattu asiakkaan ja palvelua tuottavan organisaation väliset ehdot palvelun toimittamisesta. [4]

Palvelupyyntöprosessi

Tässä alaluvussa avataan ITILin määritelmä palvelupyyntöprosessista. Opin- näytetyön käytännön osassa suoritettiin toimintatutkimus Medbit Oy:n palvelupyyntöprosessille, jonka toteutuksessa hyödynnetään ITIL-prosessikehystä.

Yrityksen prosessityöskentelyn pohjautuessa ITILiin on ymmärrettävä työskentelyn teoreettinen tausta, jotta pystytään muodostamaan realistinen ja laaja-alainen kuva prosessille asetetuista odotuksista, säännöistä, ehdoista ja käytännöistä.

Ensimmäisessä alaluvussa avataan palvelupyynnön terminä, koska palvelupyynnön ja häiriön sekoittaminen keskenään on helppoa. Häiriön ja palvelupyynnön erottaminen toisistaan on olennaista, koska ITIL erottaa palvelupyynnön ja häiriön omiksi prosesseikseen. Toisessa alaluvussa käsitellään laajemmin ITILin näkemystä palvelupyynnöprosessista.

Palvelupyynnön ja häiriön erottaminen

Palvelupyynnöprosessi on uusi ITIL kehyksen v.3 lisätty prosessikokonaisuus. Palvelupyynnot käsiteltiin aikaisemmissa ITIL versioissa osana häiriöidenhallintaprosessia. Häiriö käsitetään kuitenkin palvelupyynnöstä poiketen suunnitelmattomaksi palvelun virhetilanteeksi, jolloin asiakkaalle tuotetussa palvelussa on selkeä häiriö, joka johtaa asiakkaan kokeman palvelulaadun heikentymiseen. Kyseessä on siis erilainen heräte kuin palvelupyynnö. Häiriö aktivoikin häiriöhallintaprosessin. [4] Häiriö voi johtua esimerkiksi palvelinten kaatumisesta tai verkkoyhteyksiin kohdistuvista palvelunestohyökkäyksistä, jotka johtavat selainpohjaisten sovellusten käytön estymiseen. Tällaiset häiriöt näkyvät asiakkaille yllättävinä palvelukatkoina tai palveluiden toiminnan hidastumisena.

Palvelupyynnö on häiriöstä poiketen asiakkaalta saatu muodollinen pyyntö jonkin palvelun, muutoksen tai käyttöoikeuden saamiseksi. Kyseessä voi olla standardimuutos asiakkaalle tuotettuun palveluun, joka sisältyy asiakkaan kanssa solmittuun palvelutasosopimukseen. Kysymyksessä voi olla IT-palvelun käyttöoikeuteen liittyvä pyyntö, kuten uusien käyttäjätunnusten luonti ensimmäisen vuoden lääketieteen opiskelijoille yliopistollisen keskussairaalan tietojärjestelmiin ja sisäiseen intranettiin. [4]

Palvelupyynnö prosessina

Tässä luvussa käydään lävitse ITILin määritelmää palvelupyyntöprosessista sekä Medbit Oy:n palvelupyyntöprosessin prosessikulkua kirjallisen selityksen muodossa. Medbit Oy:n palvelupyyntöprosessin prosessikuvaus löytyy liitteistä ja siitä on löydettävissä tässä luvussa käsitellyt asiat helposti ymmärrettävässä ja visuaalisessa muodossa. (Liite 1.) Medbit Oy:n palvelupyyntöprosessia käsitellään ja analysoidaan tarkemmin myöhemmässä vaiheessa tätä opinnäytetyötä pääluvussa 4.

Kuten edeltävissä luvuissa mainittiin, palvelupyyntö on muodollinen pyyntö, joka ei koske palvelussa olevaa häiriötilannetta. ITIL kuvaa palvelupyyntöprosessin prosessina, jonka tehtävänä on hallita kaikkia asiakkailta saapuvia palvelupyyntöjä niiden koko elinkaaren ajan. Palvelupyyntöprosessin tavoitteena on käsitellä asiakkailta saapuvat pyynnot mahdollisimman tehokkaasti ja ammattimaisesti, jotta asiakastyytyväisyys pystytään pitämään mahdollisimman hyvänä. Palvelupyyntöprosessin tehtävänä on myös hankkia ja toimittaa asiakkaalle tuotettuihin standardipalveluihin liittyvät komponentit, esimerkiksi kannettavat työasemat ja matkapuhelimet. Prosessi tarjoaa asiakkaille myös kanavan pyytää ja vastaanottaa palveluja sekä tiedustella palveluita ja jättää valituksia tai kommentteja palveluihin liittyen. Palvelupyyntöt ovatkin usein ns. standardimuutoksia, joiden kuvaaminen ja ratkaiseminen voidaan suunnitella etukäteen. Palvelupyyntöt ovat riskiluokitukseltaan matalia, toistuvia ja kustannuksiltaan vähäisiä. Palvelupyyntöprosessi on ITILissä yksi palvelutuotannon alle kuuluvista prosessikonaisuuksista. [4]

Palvelupyyntöprosessi alkaa asiakasrajapinnasta tulevasta herätteestä. Heräte voi olla puhelu, sähköposti, asiakaskäynti tai nettiportaalin kautta tuleva tiketti. Asiakkailta saapuvia herätteitä ottaa tietohallinnointiorganisaatioissa yleisimmin vastaan palvelupiste (*Service Desk*). Palvelupiste on tarkoitettu ensisijaiseksi rajapinnaksi tietohallinnon asiakkaiden ja tietohallinnointipalveluita tuottavan organisaation välillä. Kaikkien asiakkailta saatavien herätteiden saapumista organisaation palvelupyyntöprosessiin palvelupisteen kautta kuvataan ITILissä termillä SPOC (*Single Point Of Contact*). SPOC tarkoittaa, että kaikki asiakkaiden lähettämät tai ilmoittamat palvelupyyntöt, häiriö- ja ongelmatilanneilmoituk-

set tapahtuvat palvelupisteen kautta. Asiakkaan tehdessä palvelupyyntöilmoituksen, joka ohittaa palvelupisteen on kyseessä ohi- tai ylivuoto terminologiasta riippuen. Asiakkaan ottaessa suoraan yhteyttä 2. tason järjestelmäasiantuntijaan tai muuhun henkilöön tietohallinto-organisaatiossa palvelupisteen ohitse, on kyseessä ohivuoto. Tällaista palvelupisteen ohitusta ei saisi tapahtua. [4]

Pyynnön saapuessa palvelupisteeseen on palvelupisteasiantuntijan tehtävänä ottaa asiakkaalta saatu pyyntö vastaan ja tunnistaa onko kyseessä palvelupyyntö vai häiriö. Tämän jälkeen palvelupyyntö tai häiriö kirjataan ja validoidaan. Häiriön ollessa kyseessä lähetetään kirjattu häiriöilmoitus häiriönhallintaprosessin ratkaistavaksi. Validoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä saapuneen pyynnön varmistamista: *Onko saapunut pyyntö aiheellinen?* Pyynnön ollessa aiheellisen, palautetaan pyyntö asiakkaalle selvityksen kera. Palvelupyyntöä ollessa aiheellinen palvelupisteasiantuntija luokittelee, priorisoi ja auktorisoi kirjatun pyynnön. Priorisointiluokitukset määräytyvät pyynnön toteuttamisen kiireellisyyden ja asiakkaan liiketoimintaprosesseihin vaikuttavuuden mukaisesti. Pyyntöjen priorisointi perustuu asiakkaan kanssa solmittuihin palvelutasosopimuksiin, joissa tulee olla kirjaus häiriöiden ja palvelupyyntöjen tavoitelluista ratkaisua ajoista. Priorisoinnin avulla pystytään pyyntöjen ratkaisuaikoja tarkastelemaan suhteessa niille asetettuun prioriteettiin. Palvelupyyntöjen priorisointiluokitukset voidaan toteuttaa esimerkiksi oheisen taulukon mukaisesti. [4]

Taulukko 1. Esimerkki palvelupyyntöjen priorisointiluokittelusta

Prioriteetti	Vaikutus asiakkaan liiketoimintaan	Kiireellisyys
1. Matala	Pieni, toteutus vaikuttaa yksittäiseen tai muutamaaan käyttäjään. Pynnön toteuttamisen vaikutus asiakkaan liiketoimintaan pieni tai ei merkittävä.	Ei kiireellinen tai normaali, toteutettava seuraavan arkipäivän virastoajan loppuun mennessä tai arkiviikon loppuun mennessä.

2. Normaali	Normaali, vaikuttaa useampaan käyttäjään ja voi hankaloittaa käyttäjien normaalia toimintaa. Ei estä käyttäjien normaalia työskentelyä.	Normaali, pyyntö on ratkaistava työpäivän loppuun mennessä tai viimeistään seuraavana työpäivänä.
3. Korkea	Korkea, voi vaikuttaa yksittäiseen tai useampaan henkilöön. Käyttäjän tai käyttäjien salasanat ovat unohtuneet kriittiseen järjestelmään tai käyttöoikeudet eivät ole riittävän laajat. Käyttäjän työskentely on estynyt tai pahasti häiriintynyt. <i>(Korkean tason prioriteetin omaava pyyntö voi olla häiriö!)</i>	Korkea, pyyntö voi olla esimerkiksi kiireellinen tunnuspyyntö tietojärjestelmään. On ratkaistava heti tai viimeistään 1-3 tunnin kuluessa.

Palvelupyyntöjen priorisointia seuraa auktorisointi. Palvelupyyntöä auktorisoimalla tarkoitetaan pyynnön kirjaamista toiminnanohjausjärjestelmässä osoitetulle vastuuhenkilölle tai tiimille, joka vastaa pyynnön mukaisen järjestelmän tai sovelluksen ylläpidosta ja konfiguroinnista. Näin tehdään vaikka saapunut palvelupyyntö ratkaistaisiin itse palvelupisteessä. Tämän jälkeen on palvelupisteasiantuntijan tehtävä päättää onko pyyntö hyväksyttävä: *Kuuluuko saapunut pyyntö asiakkaan kanssa solmitun sopimuksen piiriin?* Mikäli ei, palautetaan pyyntö takaisin asiakkaalle. Hyväksytty pyyntö reititetään tämän jälkeen tarvittaessa sovellustiimille, jota kyseinen pyyntö koskee, jos pyyntöä ei kyetä ratkaisemaan palvelupisteellä. Valtaosa saapuvista palvelupyyntöistä pyritään ratkaisemaan kuitenkin jo palvelupisteellä. Vastaavasti 2. tason asiantuntija sovellustiimissä

eskaloi pyynnön eteenpäin sovelluksen toimittajalle, jos pyyntöä ei pystytä toteuttamaan tietohallinto-organisaation sisällä. Näin käy kuitenkin varsin harvoin. Häiriöiden ratkaisemisen eskalointi sovellus- tai järjestelmätuottajalle on huomattavan paljon yleisempää. [4] (Liite 1.)

Seuraavaksi palvelupisteasiantuntija tai 2. tason asiantuntija toteuttaa palvelupyynnön. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uusien työntekijöiden käyttöoikeuksien päivittämistä ajan tasalle heidän tarvitsemiinsa tietojärjestelmiin ja sovelluksiin. Palvelupyynnön toteuttamisen vaikuttaessa johonkin konfiguraation rakennosaan (*CI = Configuration Item*) luodaan muutospyyntö, joka siirretään eteenpäin muutoksenhallintaprosessiin. Mikäli muutosta rakennosaan ei vaadita ja pyyntö toteutetaan onnistuneesti, se suljetaan. Tämän jälkeen ratkaisu sekä palautekysely lähetetään erikseen pyynnönjättäjälle. Pynnön sulkemisen yhteydessä lähtee myös tieto laskutuksesta taloushallintaan, joka laskee asiakasyritystä sopimuksenmukaisesti. Palvelupyöntöprosessi päättyy tiketin sulkemiseen. [4] (Liite 1.)

ITIL itsessään ei anna varsinaista ohjeistusta tai mallia kuinka palvelupyöntöprosessi tulee suunnitella ja toteuttaa vaan joukon käytänteitä, jotka huomioiden onnistutaan tuottamaan laadukasta ja mitattavissa sekä ohjattavissa olevaa palvelua. Käytänteet antavatkin hyvän suunnittelun pohjan, jonka päälle erilaiset organisaatiot voivat lähteä suunnittelemaan oman palveluntuotantonsa sekä organisaatiomallinsa toteuttamista.

2.3 Toiminnanohjauksen työkalut osana ITIL prosessikehyksen toteuttamista

ITIL viitekehyksen toteuttamiseen on kehitelty monenlaisia tätä pyrkimystä tukevia toiminnanohjausratkaisuja, työkaluja ja järjestelmiä. Medbit Oy hyödyntää toiminnanohjauksessaan Efecte Oy:n toimittamaa ratkaisua Efecte Service Management™, joka on yksi monista ITIL viitekehystä tukemaan suunnitelluista toiminnanohjausratkaisuista. Toiminnanohjausratkaisua ei esitellä tämän työn rajoitusten puitteissa. Tarkempaa kuvausta ei koeta tämän opinnäytetyön tutkimuksen puitteissa olennaisena ja laadukkaita sekä vertailukelpoisia tutkimuksia

aiheesta on jo tehty ja niitä on myös saatavilla. Efecte Oy:n toiminnanohjausratkaisujen soveltuvuutta ITIL-käytäntöihin pohjautuvassa palvelunhallinnassa Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä sekä ITIL palvelunhallinnan kokonaisuutta on kattavasti käsitelty mm. Karppinen omassa opinnäytetyössään [8].

Karppinen toteaa omassa työssään, että Efecten toiminnanohjausratkaisuja voidaan hyödyntää ITILiin pohjautuvassa palvelunhallinnassa varsin kattavasti. Karppisen mukaan hyödyntäminen vaatii kuitenkin jatkuvaa työtä tietohallinnon käyttämän toiminnanohjausjärjestelmän ja organisaation omien prosessien yhteensovittamiseksi. Työvälineen tulee tukea työskentelyä mahdollisimman saumattomasti. [8]

Valtaosa saatavilla olevista toiminnanohjaustyökaluista on toiminnanohjausratkaisuja tuottavien yritysten asiakkaille osittain tai kokonaan räätälöitävissä olevia kokonaisratkaisuja. Mitään yksittäistä totuutta, absoluuttisesti parhaiten tietynlaisille organisaatioille sopivista ratkaisuista ei siis ole olemassa. Työkaluja valittaessa tulee kuitenkin huomioida kuinka hyvin ne tukevat organisaation prosessikulkua, käytettäviä prosessiviitekehyksiä sekä palvelutuotantoa. Tässä työssä ei oteta kantaa Medbit Oy:ssä käytössä olevaan toiminnanohjaustyökaluun ja erilaisia toiminnanohjausratkaisuja ei vertailla tämän työn rajoituksen puitteissa.

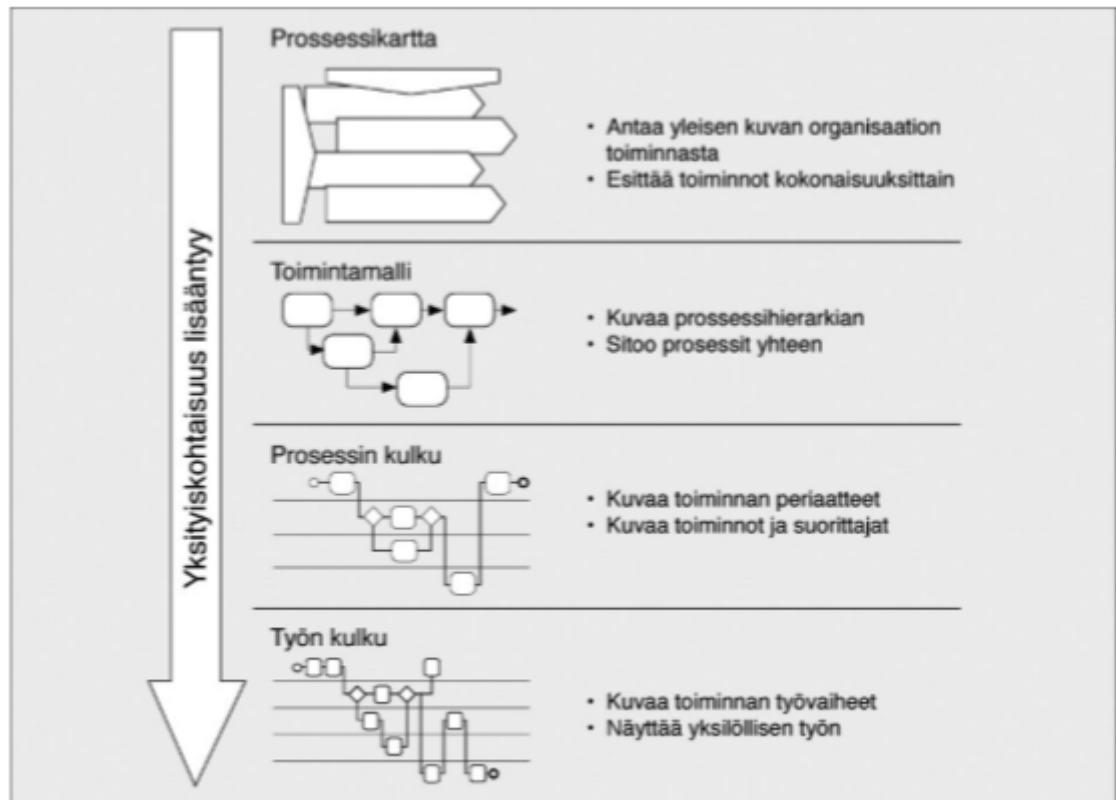
3 KEHITYSTYÖN MENETELMÄT JA VÄLINEET

Tässä luvussa käydään lävitse tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytetyt menetelmät, välineet ja työtavat sekä niiden teoreettiset taustat. Lisäksi perehdytään JHS 152 suositukseen, jota hyödynnetään Medbit Oy:ssä prosessien kuvaamisen ohjeistavana dokumenttina. Jokaista teoria lukua seuraa tässä tutkimuksessa suoritettu käytännön sovellutus kyseisestä menetelmästä.

3.1 Prosessikaaviot kehittämisen, hallinnoinnin ja johtamisen tukena

Prosessikuvaukset nähdään prosessien johtamisen, kehittämisen ja hallinnan välineinä, jotka auttavat hahmottamaan ja hallitsemaan isoja kokonaisuuksia sekä tuomaan selkeyttä prosessiroolien vastuisiin ja prosessin rajapintoihin. Prosessikuvaukset toimivat hyvin myös kouluttamisen, perehdytyksen ja tietojärjestelmien suunnittelun apuvälineinä. Myös prosessien kuvaaminen yhtenäisellä tavalla on erityisen tärkeää, jotta kaavioiden ymmärrettävyys säilyy hyvänä. Yhtenäisillä mallinnustavoilla mahdollistetaan yhteistyön suunniteltavuus ja toteutettavuus niin organisaation sisällä kuin organisaation ulkopuolisten kumppaneidenkin kanssa. [2]

Medbit Oy hyödyntää prosessien kuvaamisessa Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan JUHTAn suositusta JHS 152, kuvaten organisaation ydinprosessit tarkimmillaan prosessin kulun mukaisella tarkkuudella, uimaratakaavioita hyödyntäen. JHS 152 suosituksen mukaiset prosessien kuvaustasot on esitetty tarkemmin kuvassa 2.



Kuva 2. JHS 152 suosituksessa esitetyt prosessien kuvaustasot [2]

Kuvausten tekemisessä käytetään suosituksen mukaisesti OMG:n (*Object Management Group*) BPMN-määrittystä (*Business Process Modeling Notation*), joka määrittelee kuvauksissa käytettävät symbolit. JHS 152 suosituksen mukaista mallintamista on nähtävissä Medbit Oy:n palvelupyyntöprosessin kuvauksessa, joka on liitteenä 1. [2]

JHS 152 suosituksen mukaan prosessien kehittämisen tulisi perustua yrityksen visioihin, strategiaan ja toiminnan päämääriin. Prosessien kehittäminen ei myöskään saa olla kertaluontoista vaan sen tulee olla jatkuvaa toimintaa. Prosessin kehitystyötä on pyrittävä mittaamaan ja näin varmistamaan prosessin tehostamiseksi suoritettujen muutostöiden onnistuminen. Jotta prosessien kehittäminen voisi onnistua, on johdon oltava muutokseen sitoutunut ja johdon on osoitettava kehitystyöhön riittävästi resursseja. [2]

Prosessien kehittämisellä tavoitellaan yleisesti prosessien tehokkuuden parantamista, läpimenoaikojen lyhentämistä tai palvelutasojen ja toiminnan laadun parantamista. Tällainen toiminnan kehittäminen voi käytännössä tarkoittaa pro-

sessien turhien työvaiheiden poistamista, prosessissa ilmenneiden pullonkaulojen tunnistamista ja niiden hävittämistä sekä prosessiorganisaation uudelleen muokkaamista uudenlaisen prosessikulun mahdollistamiseksi. Usein pyritään lisäämään myös prosessin mitattavuutta, jotta prosessiroolien työskentelyä pystyttäisiin mittaamaan ja tätä kautta työn johdolle saadaan relevantteja mittareita työn ohjaamisen ja valvomisen tueksi. [2]

Prosessikaavioiden ja kuvausten hyödyntäminen Medbit Oy:ssä

Prosessikaavioiden hyödyntämiseen tutustuttiin laatupäällikön kanssa käytyjen keskustelujen sekä prosessikuvauksiin sekä organisaation laatutyöskentelyyn tuotettujen dokumenttien ja työohjeiden avulla. Myös havainnoinnin ja eri prosessiroolien kanssa käytyjen keskustelujen kautta saatiin tietoa kuinka prosessikuvauksia hyödynnettiin päivittäisessä työskentelyssä ja toiminnan kehittämisessä. Prosessikuvausten hyödyntämisestä ja mahdollisista kehitysehdotuksista kerrotaan tarkemmin kappaleissa *Palvelupyyntöprosessin nykytila* ja *Kehitysehdotukset*.

Medbit Oy:ssä kaikki organisaation ydintoiminnot ja ydinprosessit on kuvattu JHS 152 suosituksen mallintamistapoja (Kuva 2.) ja ITILin hyviä käytänteitä hyödyntäen. Prosessikuvaukset ja niiden tueksi luodut työskentelyohjeet sekä prosessiroolien kuvaukset ovat kaikkien yrityksen henkilökuntaan kuuluvien saatavilla ja nähtävissä yrityksen intranetissä, Microsoft Sharepointissa ja QPR-portaalissa, jota hyödynnetään prosessien mallintamisessa. Prosessikaavioiden luomisesta ja päivittämisestä vastaa laatupäällikkö, joka tarkastelee myös yleisellä tasolla prosessien toimimista prosessikaavioiden mukaisesti yhdessä prosessin omistajien kanssa, toimintaa myös ajoittain auditoiden. Palvelupyyntöprosessin kohdalla prosessin omistajana toimii asiakaspalvelupäällikkö, joka vastaa prosessin mitattavuudesta ja kehittämisestä sekä työskentelyn tehostamisesta yhdessä prosessivastaavan, palvelupisteen esimiehen kanssa. Prosessivastaava on palvelupyyntöprosessin päivittäisen toiminnan esimies, jolla on kaikista parhain kuva prosessin toiminnan ja päivittäisen sekä viikoittaisen suoriutumisen tilasta, muiden palvelupyyntöprosessiin osallistuvien asiantuntijatiimien esimiesten ja asiantuntijoiden lisäksi.

Työnkulkujen mallinnuksia tehdään Medbit Oy:ssä tällä hetkellä asiantuntijatiimien sisällä vaihtelevasti. Laajamittaisemmalla työnkulkujen mallintamisella, esimerkiksi luomalla kuvauksia työohjeiden tueksi, voitaisiin saavuttaa hyötyjä, joita käsitellään tarkemmin luvussa 5.

3.2 Kvalitatiiviset menetelmät

Tässä luvussa käsitellään työssä hyödynnettyjä laadullisen eli *kvalitatiivisen* tutkimuksen menetelmiä ja niiden perusideologiaa sekä selvitetään mitä laadullisella tutkimuksella käytännössä tarkoitetaan.

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään, tulkitsemaan ja luomaan tutkittavaa ilmiötä kuvaavia malleja. Tätä taustaa vasten tarvitaan tehtävälle tutkimukselle selkeät rajaukset, viitekehys, jonka läpi ilmiöstä saatuja havaintoja tarkastellaan. [9, 10]

3.2.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus nähdään tapaustutkimuksen (*Case-tutkimus*) kaltaisena tutkimusstrategiana, joka kohdistuu yksittäiseen erityistapaukseen. Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimuksen avulla pyritään havainnoimaan, puuttumaan olemassa oleviin ja todellisiin elämän tapahtumiin sekä tarkastelemaan väliintulon vaikutuksia näihin tapahtumiin. [11]

Tutkimuksen painopisteenä on saada yksityiskohtaista tietoa tiettyä tilannetta tai tarkoitusta varten. Tarkoituksena ei ole saada yleistettävissä olevaa tietoa. [11]

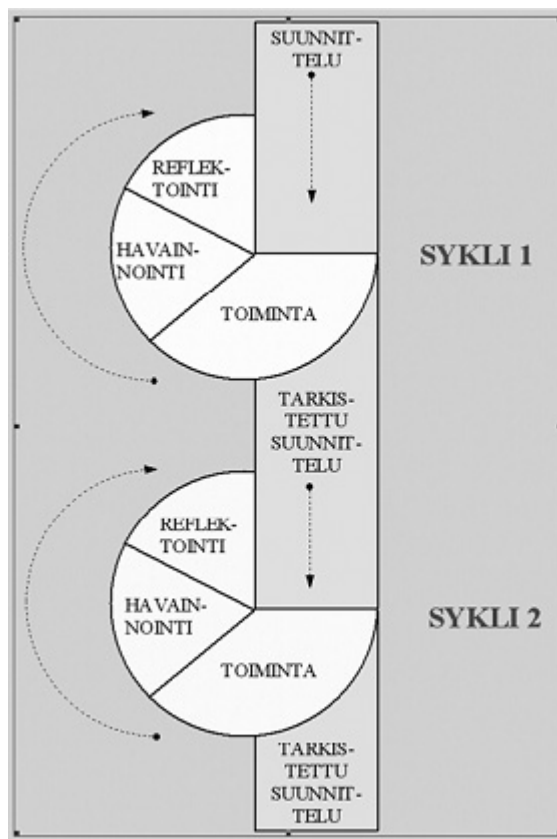
Toimintatutkimusta on määritelty vuosien mittaan monin eri tavoin, mutta siitä ei ole olemassa yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää määritelmää. Toimintatutkimusta ei voida myöskään eritellä käytettyjen tutkimusmenetelmien tai teknikoiden avulla, koska ne ovat vaihtelevia. Yhden määritelmän mukaan toimintatutkimus on ymmärrettävä tutkimuksellisenä lähestymistapana tai strategiana,

jossa hyödynnetään erilaisia kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. [11]

Toimintatutkimus voidaan nähdä tapana tutkia yksittäistä ajatusta käytännössä tarkoituksena muuttaa tai kehittää jotakin ja saada aikaiseksi tilanteessa todellista muutosta. Se voi olla ryhmien ja yksilöiden omaa systemaattista tutkimusta toimenpiteistä, joilla olemassa olevia käytänteitä kehitetään ja muutetaan. Myös keinot, joilla näihin muutoksiin reagoidaan toimenpiteiden jälkeen, ovat osa tätä tutkimusta. Tällainen toiminta on ymmärrettävissä jatkuvaksi prosessiksi, jonka tarkoituksena on parantaa olemassa olevaa toimintaa. Täten toimintatutkimus on ymmärrettävissä tutkimuksellisena lähestymistapana, joka on kiinnostunut siitä miten asioiden tulisi olla, ei pelkästään miten asiat ovat nyt. [11]

Käytännössä kaikenlainen kehitystyö, olipa kyse sitten iteratiivisesta tuotekehityksestä tai ITILin mukaisesta jatkuvasta palvelun parantamisesta, voidaan nähdä tietynlaisena toimintatutkimuksen ilmentymänä näkökulmasta riippuen. Tässä opinnäytetyössä suoritettu toimintatutkimus nähdään prosessien kehitystyönä, jossa olemassa olevan prosessin suoriutumista tutkitaan sille annettuihin vaatimuksiin, tavoitteisiin ja määrittelyihin nähden. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kehitysehdotukset, joiden toteuttamisesta aiheutuvia muutoksia voidaan myöhemmässä vaiheessa reflektoida ja uusia muutoksia mahdollisesti suunnitella.

Toimintatutkimuksen syklit on esitelty kuvassa 3. Tämän opinnäytetyön voidaan nähdä liittyvän kuvassa olevaan sykli 1:en suunnitteluvaiheeseen.



Kuva 3. Toimintatutkimuksen syklit [12]

3.2.2 Havainnointi

Yksi yleisimmin käytetyistä laadullisen tutkimuksen työkaluista tutkimusaineiston hankkimiseksi on havainnointi eri muodoissaan. Havainnointi jaetaan yleisesti *osallistuvaan*, *osallistavaan* sekä *suoraan* havainnointiin. *Osallistuvassa* havainnoinnissa tutkija on sisäpuolinen osallistuja suhteessa havainnoitaviin, eli hän osallistuu havainnoitavaan toimintaan yhtenä tarkkailtavan joukon jäsenenä. *Osallistavassa havainnoinnissa* tavoitteena on saada tutkimuksen kohteena oleva henkilö tai yhteisö toimimaan tietyllä tavalla. Tällainen tutkimus voi olla esimerkiksi tuotekehitysprosessissa tehtävää tutkimusta, jossa uutta älypuheli-
men graafista käyttöliittymää testataan loppukäyttäjillä. *Suorassa havainnoinnissa* tarkkailija seuraa ja tarkkailee tutkimuksen kohdetta tehden kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia havaintoja kohteen toiminnasta. [9]

Erilaisilla havainnointitavoilla kyetään keräämään tietoa sekä aineistoa tutkimuskohteesta sen luonnollisessa ympäristössä, oli kyseessä sitten jonkin yksittäisen tapahtuman, toiminnan, eliön, organisaation tai henkilön seuranta. [9]

Osallistuva havainnointi prosessiroolin toimijana

Tässä opinnäytetyössä tehdyssä tutkimuksessa hyödynnettiin *osallistuvaa havainnointia*. Havainnointia suoritettiin toimimalla sovellusasiantuntijana osana palvelupistetiimiä, palvelupyyntöprosessin asiakasrajapinnassa 12 viikon ajan. Palvelupyyntöprosessin eteen tehtävää kehitystyötä havainnoitiin ja seurattiin osallistumalla Self-Service itsepalveluportaalin käyttöönoton työryhmiin sekä työpajoihin ja henkilöstölle järjestettyyn prosessikoulutukseen. Samalla saatiin näkemys kuinka ITILiin pohjautuva muutoshallintaprosessi ja muutoksen läpivienti toteutuvat organisaatiossa, muiden ITIL prosessien ohella. Käytännössä havainnointia toteutettiin kirjaamalla ylös muistioita kehityspalavereista ja työryhmän työpajoista. Päivittäin sekä viikoittain tehtyjä havaintoja kirjattiin vastavasti palvelupisteen ja palvelupisteasiantuntijoiden toiminnasta. Näihin muistioihin palattiin jälkikäteen ja niitä täydennettiin omilla ajatuksilla sekä huomioilla aina viikon tai päivän päätteeksi.

Kirjattujen havaintojen ja omien pohdintojen pohjalta pystyttiin tarvittaessa esittämään tarkentavia kysymyksiä havaintoihin liittyen, eri prosessirooleissa toimiville henkilöille. Tällaisen toiminnan tarkoituksena on saada osallistuvan havainnoinnin kautta mahdollisimman tarkka ja yksityiskohtainen kuva, miten ja miksi palvelupyyntöprosessia toteutetaan käytännöntasolla kyseisellä tavalla. Erityisesti tilanteissa, joissa toiminta poikkeaa organisaation käyttämästä prosessiviitekehyksestä tai muista sovitusta käytänteistä ja ohjeistuksista.

3.2.3 Haastattelut

Yksi yleisimmistä laadullisen tiedon keräämistavoista on haastattelu. Erilaisten haastattelumenetelmien avulla voidaan selvittää ihmisten motivaatiota, ajatuksia sekä kokemuksia liittyen tutkittavaan ilmiöön tai asiaan. Erilaisia haastatteluta-

poja ovat *strukturoidu*, *puolistrukturoidu*, *teemahaastattelu* ja *avoin haastattelu*, jota kutsutaan usein myös *syvä-haastatteluksi*. [9]

Strukturoitu haastattelu on jäsennelty haastattelutapa, jossa kysymysten muotoilu ja järjestys ovat kaikille osallistujille samanlaiset. Haastattelija antaa valmiit vastausvaihtoehdot haastateltaville. [9]

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymyksenasettelu on kaikille haastateltaville samanlainen, mutta haastateltava antaa vastauksensa omin sanoin valmiiden vastausvaihtoehtojen sijasta. [9]

Teemahaastattelussa haastattelija määrittelee haastattelun aihepiirin ja läpikäytävät teemat, jotka käydään joustavasti lävitse haastateltavan kanssa. Valmiita kysymyksenasetteluja ei käytetä vaan haastateltava luotaa keskustelua haastateltavan antamien vastausten ja niihin tehtyjen lisäkysymysten ja tarkennusten pohjalta. [9]

Usein haastattelun suorittamisessa saatetaan toteuttaa erilaisia lähestymistapoja, käyttäen hyväksi useamman haastattelutavan menetelmiä. Esimerkiksi toteutettaessa *puolistrukturoidua* haastattelua, jonka kysymyksenasettelu on kaikille haastatteluun osallistuville sama, mutta haastattelutilanteen aikana esitetään haastateltavalle jatkokysymyksiä sekä tarkennuksia hänen antamiensa vastauksien perusteella, kuten *teemahaastatteluissa* on tapana. Tällöin kaikille haastateltaville käytettävä kyselylomake toimii ns. keskustelurunkona, joka ohjaa haastattelun kulkua.

Haastatteluiden avulla saavutettavan tutkimustiedon käytettävyyssarvoon vaikuttaa hyvin paljon haastattelijan valmistautuminen haastatteluihin sekä suunnittelutyön huolellinen suorittaminen. Haastattelu onkin keskustelua, jolla on jokin tarkoitus tai päämäärä. Tämän takia haastattelijan roolille asettuu tietynlaisia vaatimuksia. Haastattelijan on kyettävä puhumaan ja ilmaisemaan itseään riittävän selkeästi sekä käyttäytyttävä siten, että haastateltavat ymmärtävät ja hyväksyvät hänet. [9]

Prosessiroolien haastattelut

Tämän tutkimuksen tekemisessä hyödynnettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja laadullisen tiedon keräämiseksi palvelupyyntöprosessin nyky- ja tavoittilan kuvausta varten. Puolistrukturoitujen haastattelujen tekeminen koettiin tutkimukselle asetettujen tavoitteiden kannalta parhaimmaksi laadullisen tutkimuksen teon tutkimusmenetelmäksi. Menetelmä mahdollistaa vakioituneet ja siltikin joustavat kysymyksenasettelut haastateltaville sekä syventävän tiedon keräämisen, jota tarvittiin havainnoinnin kautta saavutetun tiedon validoimiseksi ja kattavan kokonaiskuvan rakentamiseksi palvelupyyntöprosessista.

Valmiita vastausvaihtoehtoja ei haluttu haastateltaville antaa, koska prosessiroolien haluttiin kertovan mahdollisimman laaja-alaisesti ja omin sanoin näkemyksiään prosessin tilasta. Haastattelujen avulla kyettiin saamaan tietoa eri prosessirooleissa toimien ihmisten näkemyksistä, kokemuksista sekä visioista ja uhkakuvista palvelupyyntöprosessiin ja itsepalvelukanavan käyttöönottoon liittyen.

Haastattelujen ja kysymysten suunnitteluun käytettiin paljon aikaa, jotta haastatteluista saatavalla tiedolla oli mahdollisimman hyvä käytettävyyssarvo tutkimuksen teon kannalta. Ennen varsinaisten haastattelujen tekemistä ja suunnittelua rakennettiin teoriaan pohjautuva kokonaiskuva palvelupyyntöprosessista sekä yrityksen organisaatiokulttuurista ja tavoista, joilla sisäistä kehitystyötä ja normaalia työskentelyä tehdään. Kattavan kokonaiskuvan rakentaminen yrityksen toimintametodiikasta koettiin tärkeäksi, koska toimintatutkimuksen tekeminen on likimain mahdotonta ilman kattavaa tietoa ja käsitystä organisaation tavoista toteuttaa olemassaoloaan ja ydintehtäviään. Teoriapohjan vahva rakentaminen loi myös pohjan haastattelutilanteiden sujuvuudelle: Haastattelijan taustatietojen ollessa laaja-alaisia ja yrityksen toimintaideologiaan perustuvia voitiin haastattavien kanssa käydä kattavaa keskustelua ilman tarvetta esittää tarkentavia kysymyksiä organisaation toimintalogiikkaan liittyvistä asioista, jotka olisivat syöneet pohjaa itse haastattelujen tarkoitukselta. Haastattelutilanteet etenivät luontevasti taustatietojen ollessa kunnossa.

Jokaiselle prosessiroolille tehtiin yksilöllinen kysymysrunko, jota käytettiin haastattelutilannetta eteenpäin vievänä keskustelurunkona. [Liitteet 2 – 6.] Proses-

sirooleja olivat: Prosessin omistaja, prosessin vastuuhenkilö ja palvelupyynnön käsittelijä. Organisaatorakenteellisesti linjaorganisaatiosta haastateltiin prosessiin liittyen laatupäällikkö, palvelupisteen tiimipäällikkö, asiakaspalvelupäällikkö sekä asiantuntijatiimin esimies. Kysymyksien asettelussa pyrittiin ottamaan huomioon roolissa toimivan henkilön asema koko prosessikulussa; asiantuntija roolissa toimivalta henkilöltä ei siis kysytty samoja kysymyksiä kuin prosessin omistajalta. Prosessirooleilla on oman roolinsa näkökulmasta käsin katsottuna paras tieto prosessin toimivuudesta, eivätkä heidän käsityksensä toisen roolin näkökulmasta prosessin toimivuuteen liittyen ole välttämättä realistisia. Tästä syystä haastatteluiden kysymysrunko oli järkevää rakentaa prosessiroolipainotteisesti ja esittää kysymykset rooleille heidän näkökulmastaan käsin.

Ensimmäisen, prosessin vastuuhenkilölle tehdyn haastattelun jälkeen kysymysrunkoa muokattiin, koska siinä huomattiin olevan puutteita. Muokkauksen jälkeen kysymysrunkojen pohja pysyi muuttumattomana, lukuun ottamatta jo edellä mainittua prosessiroolien huomioonottamista kysymyksenasettelussa.

Haastattelutilanteissa ei käytetty hyväksi ääninauhuria tai videokameraa vaan keskustelun antia litteroitiin samanaikaisesti suoraan tietokoneelle. Välittömästi haastattelujen jälkeen litterointeihin palattiin ja niitä täydennettiin. Haastatteluis- sa käytävien keskustelujen nopean temmon takia, kaikkia asioita ei pystytty välittömästi kirjaamaan vaan niihin oli palattava jälkikäteen. Litteroituihin haastattelumuistioihin lisättiin omia huomioita haastattelun kulusta, käsitellyistä aiheista, mielipiteistä sekä keskustelun taustoista ja esiin nousseista aihepiireistä, jotta haastattelun sisältöön on jälkikäteen helpompi palata ja tarvittaessa ryhtyä jatkotoimiin esiin nousseiden asioiden tiimoilta (*esim. varata tapaaminen toisen henkilön kanssa asioiden selvittämiseksi, kysyä tarkennuksia henkilöltä X ym.*)

Haastatteluiden nauhoittaminen on litteroimisen kannalta helpompi ja luotettavampi vaihtoehto, koska haastattelun kulkuun voidaan palata lukuisia kertoja jälkeenpäin ja haastattelu sekä sen sisältö säilyvät muuttumattomina. Litteroitaessa asioita jälkikäteen ilman ulkoisen tallennusvälineen antamaa mahdollisuutta palata itse keskustelun sisältöön ollaan täysin tutkijan oman muistin varassa, mikä aiheuttaa vaaran keskustelun sisällön muuttumisesta. Tallennusvälineiden

poisjättäminen ja käsin suoritettavien muistiinpanojen tekeminen haastattelutilanteissa oli tietoinen valinta, jolla haluttiin säilyttää haastattelutilanteen intiimiys ja keskusteleavuus sekä ilmapiiri. Ääninauhurilla tai videolla tehtävässä haastattelussa voi olla vaarana, että ihminen saattaa kokea laitteistot ja itse haastattelutilanteen uhkaavana tai ahdistavana, jolloin olennaisia asioita, mielipiteitä tai näkökantoja saatetaan jättää mainitsematta.

Haastatteluille varattiin aikaa 60 – 90 minuuttia, jotta välttyttäisiin ajan loppumiselta kesken. Kaiken kaikkiaan haastatteluiden järjestämiseen, suunnittelutyöhön, litterointiin ja tulosten analysointiin kului kaikista eniten aikaa. Itse haastattelutilanteet kestivät ajallisesti huomattavasti vähemmän.

4 PALVELUPYYNTÖPROSESSIN TUTKIMUS

Tässä luvussa esitellään palvelupyyntöprosessille suoritettujen tutkimusten tulokset. Edeltävissä luvuissa on käsitelty Medbit Oy:ssä käytettävät prosessien kuvaustavat sekä ITIL-prosessiviitekehys palvelupyyntöprosessin osalta. Luvun ytimenä on palvelupyyntöprosessin rakenteen ja nykytilan kuvaus sekä selvitys prosessin tavoitetilasta ja kehitysehdotuksista tavoitetilan saavuttamiseksi.

4.1 Palvelupyyntöprosessin rakenne Medbit Oy:ssä

Palvelupyyntöprosessin tehtävänä Medbit Oy:ssä on käsitellä ja ratkaista yrityksen asiakkailta saapuvat palvelupyyntöjä asiakkaiden kanssa solmittujen palvelutasosopimusten mukaisesti. Palvelupyyntöjen tavoiteratkaisuajat perustuvat myös näihin sopimuksiin sekä yrityksen lupauksiin palvelujen saatavuudesta ja saapuvien pyyntöjen kiireellisyydestä. Kaikki saapuvat pyyntö tulisi ratkaista tavoiteratkaisuajan sisällä. Kaikkia yrityksen prosesseja määrittelee pyrkimys ITILin mukaiseen, yrityksen asiakkaiden liiketoimintaprosesseja tukevaan toimintaan sekä prosessorientoituneeseen tapaan järjestää itse tietohallinto-organisaatio. Tavoitteena on tuottaa asiakkaille arvoa tukemalla asiakkaan liiketoimintaa tietoteknisten ratkaisujen avulla mahdollisimman hyvin ja saumattomasti.

Palvelupyyntöprosessin yleisrakenne on esitelty aikaisemmin luvussa 2.2.1 ja Medbit Oy:n palvelupyyntöprosessin kuvaus on löydettävissä liitteistä (Liite 1). Taulukossa 2 on esitelty palvelupyyntöprosessin yleisimmät toimijat Medbit Oy:n näkökulmasta: palvelupiste, asiantuntijatiimi ja järjestelmätoimittaja. Taulukosta selviää myös toimijoiden roolit ja tehtävät palvelupyyntöprosessissa.

Taulukko 2. Palvelupyyntöprosessin yleisimmät toimijat ja niiden roolit sekä tehtävät prosessissa.

Tekijä	Rooli	Tehtävät
Taso 1. Palvelupiste / Help Desk	Toimia ensimmäisenä rajapintana ongelma, häiriö ja palvelupyyntö tilanteissa asiakkaiden ja tietohallinnon (Medbit Oy) välillä.	Ottaa vastaan, kirjata ja ratkaista mahdollisimman moni asiakkailta saapuvista häiriö, ongelma ja palvelupyyntö tiketeistä. Tarvittaessa eskaloida tikettien ratkaisu eteenpäin ja valvoa tikettien ratkaisemista.
Taso 2. Asiantuntijatiimi / Sovellustiimi / Järjestelmäasiantuntija	Toimia palvelupistettä tukevana asiantuntijana ja tarvittaessa tukea palvelupisteen toimintaa.	Ratkaista vastuulleen osoitettua järjestelmää koskevat asiakastapaukset, joita palvelupiste ei ole kyennyt ratkaisemaan. Avustaa palvelupisteen toimintaa tuottamalla ratkaisuja palvelupisteasiantuntijoiden käyttöön, jotta asiakastapaukset pystyttäisiin ratkaisemaan jo tasolla 1.
Taso 3. Sovellus- tai järjestelmätoimittaja	Toimia tietohallinto-organisaation (asiakas) tukena mahdollisissa, loppukäyttäjille toimitetuissa tuotteissa koskevis- sa ongelmatilanteissa.	Ratkaista asiakasorganisaation kohtaamat ongelmat tilatuissa palveluissa sekä tuottaa valmiit ratkaisuvaihtoehdot tietohallinnosta vastaavan organisaation käyttöön.

Palvelupyyntöprosessin prosessiroolit on avattu tarkemmin taulukossa 3 ja kuvassa 3, josta selviää prosessin hierarkkinen rakenne ja järjestäytyminen.

Taulukko 3. Palvelupyyntöprosessin tärkeimmät prosessiroolit ja niiden tehtävät

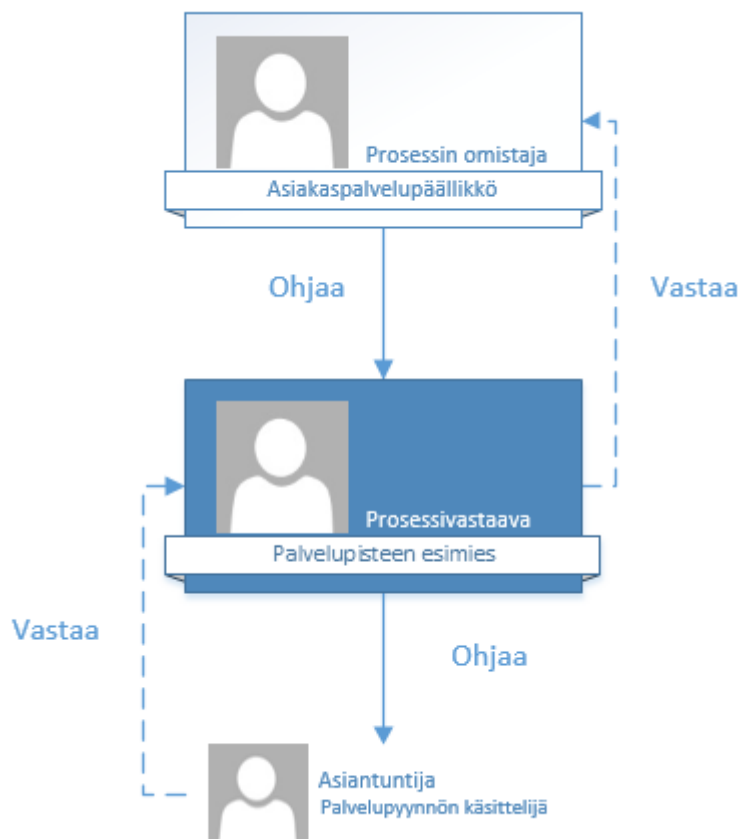
Prosessirooli	Rooli	Tehtävä
Prosessin omistaja (<i>Asiakaspalvelupäällikkö</i>)	Toimia prosessin omistajana, valvoa, kehittää ja poistaa esteitä prosessin onnistuneen suorittamisen tieltä. On vastuussa prosessin toiminnasta johtoryhmälle ja yrityksen johdolle.	Pitää kuukausittaisia tiimpäällikkö palaverieita prosessin tilasta. Toimia vastuuhenkilönä prosessin kehittämisenä. Toimia kontaktihenkilönä asiakkaiden ja järjestelmätoimittajien välillä mahdollisissa ongelmatilanteissa.
Prosessin vastaava (<i>Palvelupisteen esimies</i>)	Toimia prosessin päivittäisen toiminnan esimiehenä ja valvoa prosessin suoriutumista päivä- ja viikkotasolla. Toimia prosessin omistajan tukena prosessin kehittämisessä. On vastuussa prosessin omistajalle.	Valvoa ja johtaa palvelupisteen toimintaa. Toimia lähesimiehenä palvelupisteen asiantuntijoille ja pitää viikoittaisia palaverieita prosessin suoriutumisesta. Ohjata asiantuntijoiden työtä. Kehittää prosessin toimintaa yhdessä prosessin omistajan kanssa.

(Jatkuu)

Taulukko 3 (jatkuu).

Palvelupyynnön käsitteijä (<i>Palvelupiste- tai sovellustiimin asiantuntija</i>)	Toimia prosessiin saapuvien syötteiden käsittelijänä ja ratkaisijana. On vastuussa prosessin vastaavalle.	Ratkaista asiakkailta saapuvat häiriö, ongelma ja palvelupyynnot. Tarvittaessa eskaloida ratkaiseminen eteenpäin prosessiketjussa. (<i>Taulukko 2.</i>)
--	---	---

Taulukosta 3 puuttuu tiimipäällikkö, jonka tehtävät ovat pääosin samanlaiset kuin prosessivastaavalla, joka toimii myös tiimipäällikkönä. Tiimipäällikkö ohjaa ja valvoo oman vastuutiimensä päivittäistä toimintaa ja on vastuussa prosessin omistajalle, kuten on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Palvelupyyntöprosessin sisäinen hierarkia Medbit Oy:ssä.

Palvelupyyntöprosessin prosessikulku on esitetty liitteessä 1.

Palvelupyyntöprosessin nykytila

Palvelupyyntöprosessin nykytilaa tutkittiin osallistuvan havainnoinnin ja prosessiroolien haastattelujen avulla. Nykytilan tutkimuksen tulokset esitetään tässä luvussa.

Tutkimuksen aikana ITILin käytänteitä ja prosessorientoitunutta työskentelytapaa oli aloitettu jalkauttamaan osaksi asiantuntijoiden ja tiimipäälliköiden työtä. Medbit Oy:n johto sekä prosessien omistajat ja prosessivastaavat olivat käyneet ITIL Foundation kurssin, joka antaa perusvalmiudet ymmärtää ja hyödyntää ITILin konseptia osaksi yrityksen toimintaa. [4] Lisäksi asiantuntijoille ja tiimipäälliköille, jotka eivät toimineet prosessivastaavina, järjestettiin prosessityöskentelystä koulutuspäivät. Koulutuspäivien tarkoituksena oli selkeyttää prosessiluontoista ajattelua henkilöstölle ja avata prosessiluontoisen työskentelyn menetelmiä, jotta henkilöstö kykenisi hyödyntämään koulutuksien antia omassa työskentelyssään. Koulutukset pitävältä konsulttiyritykseltä oli pyydetty käytännönläheistä lähestymistapaa prosessien opettamiseen, jotta prosessiluonteisen työskentelyn ideologia olisi saatu sidottua Medbit Oy:ssä tehtävän päivittäisen työskentelyn kontekstiin. [13]

Haastattelujen ja havainnoinnin kautta saavutettu tieto palvelupyyntöprosessin tilasta antoi kuvan, että prosessorientoituneen ajattelu- ja työskentelytavan jalkauttaminen ei vielä ollut ainakaan palvelupyyntöprosessin kannalta tuottanut täysipainoista tulosta. Prosessin kehittämisessä mukana olevat sekä ITIL-koulutuksen käyneet, että prosessikoulutuksissa motivoituneet asiantuntijat pysyivät hyödyntämään saamaansa tietoutta työskentelyssään jo hyväksi. ITIL-käytänteet eivät vielä kuitenkaan ohjaa täysimääräisesti asiantuntijoiden työtä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että prosessin omistajalla ja prosessivastavalla on näkemystä ja visiota, kuinka ITILiä sekä prosessorientoitunutta työskentelytapaa voidaan ja tulisi palvelupyyntöprosessin työskentelyssä hyödyntää, mutta itse perustyöskentelyssä on vielä lähtökohtaisesti monia kehityskohteita, jotka tulisi saada ensin kuntoon.

Haastateltaessa asiantuntijatiimin tiimipäällikköä kävi myös ilmi, että prosessikoulutusten anti oli jäänyt heidän tiiminsä osalta heikoksi. Asiantuntijoille ei ollut auennut koulutusten tarkoitus, koska koulutuspäivien sitoutuvuus käytännön työskentelyyn koettiin huonoksi. Koulutuksilla ei ole ollut tiimin päivittäiseen työskentelyyn juurikaan vaikutusta.

Tutkittaessa itse prosessikulkua (Liite 1.) ja verrattaessa sitä havainnoinnin ja haastattelujen kautta saatuun tietoon prosessin todellisesta tilanteesta, voidaan todeta prosessikulun perustoimintojen toteutuvan odotusten mukaisesti. Tämä kävi ilmi myös prosessiroolien haastatteluissa. Kaikki prosessiroolit totesivat prosessin perustoiminnan olevan kunnossa kaikista puutteista huolimatta. Ongelmien todettiin ilmenevän enemmältikin varsinaisissa työnkuluissa ja prosessiroolien valmiuksissa suoriutua omasta työnkuvastaan eri kohdissa prosessikulkua.

Nykytilan ongelmakohdat

Haastatteluissa kävi ilmi, että prosessiroolit kokevat ongelmien ilmenevän eri paikoissa prosessia. Havainnoinnin kautta saatu tieto myös tuki haastatteluista saatua käsitystä, puutteita tai ongelmia ilmeni useassa kohtaa palvelupyyntöprosessia. Prosessiroolien näkemykset prosessin tilasta olivat yhteneviä.

Palvelupisteen asiantuntijoilla ongelmia ilmeni tiketteihin tehtävissä kirjauksissa, eteenpäin välitettyjen pyyntöjen jäljitettävyydessä sekä ajoittaisissa epäselvyyksissä kenelle saapunut pyyntö tulisi ohjata ratkaistavaksi, jos pyyntöä ei onnistuta ratkaisemaan palvelupisteellä. Valtaosa saapuvista palvelupyynnöistä onnistutaan kuitenkin ratkaisemaan tavoitteiden mukaisesti palvelupisteellä, ongelmien koskiessa enemmältikin häiriötikettien ratkaisemista. Tikettien kirjaustavoissa ja kirjaamisen yksityiskohtaisuudessa on edelleenkin parannettavaa palvelupisteellä vaikka prosessivastaavan mukaan kirjaamisen tarkkuutta on pystytty parantamaan huomattavasti aikaisempiin vuosiin verrattuna. Prosessivastaavan mukaan palvelupyyntöprosessissa suoritetaan liian herkästi kaikki saapuvat pyynnöt, vaikka näin ei kuuluisi tehdä. Palvelupyyntöjen aiheellisuuden analysoinnissa ei siis läheskään aina onnistuta. Myös osa häiriöistä saate-

taan kirjata ja suorittaa palvelupyynnöinä. Vastaavan mukaan palvelupyynnöiden ratkaiseminenkin tapahtuu osittain intuitiivisesti ja kokemukseen pohjautuen, johtuen selkeään työohjeistuksen puutteellisuudesta. Yhtenäistä kaava tietynlaisen palvelupyynnön ratkaisemiselle ei välttämättä ole ja työtehokkuus kärsii sekä palvelupyynnön läpimenoaika todennäköisesti kasvaa. Erilaisten prosessirajapintojen tunnistamisessa onnistutaan vaihtelevasti ja palvelupyyntöprosessissa saatetaankin suorittaa muille prosesseille kuuluvia tehtäviä. [14, 15]

Asiakaspalvelun kehityspäivässä käydyissä keskusteluissa asiantuntijat toivat ilmi huolensa palvelupyöntöprosessissa käsiteltävien tikettien läpimenoaikojen ja käsittelyn hidastumisesta 1.tason eli palvelupisteen jälkeen. Eteenpäin ratkaistavaksi välitettyihin tiketteihin ei välttämättä ilmesty minkäänlaisia kirjauksia työpyynnölle tehdyistä toimenpiteistä, vaikka työpyyntö itsessään olisikin jo ratkaistu. Tämä haittaa palvelupisteen toimintaa palvelu- ja häiriöpyyntöjä hallinnoivana elimenä ja pyyntöjen läpimenoajat kasvavat. Yksittäinen palvelupiste-työntekijä voi joutua tekemään pitkään selvitystyötä tikettien oikeasta tilanteesta, puutteellisen kirjaamisen takia. Käytännössä tämä voi tarkoittaa useiden ihmisten kontaktointia puhelimitse tai sähköpostin ja sisäisten viestintävälineiden kuten Microsoft Lyncin kautta. Palvelupisteen asiantuntijat kertoivat saavansa asiantuntijatiimeiltä tikettejä takaisin ”etsi oikea kohde..” saatteella ja joskus heitä pyydetään ottamaan myös yhteyttä takaisin asiakkaaseen. Tällainen toiminta ei etene prosessikuvauksen mukaisesti, vaan prosessi saattaa jäädä ”polkemaan paikoilleen” yksittäiseen työnkulkuun ja prosessisyötteiden läpimenoaika kasvaa. [15]

Prosessin omistajan haastattelun mukaan taustalla voi myös olla, että asiantuntijat eivät välttämättä koe toiminnanohjausjärjestelmän kautta saapuvia työtehtäviä tai itse toiminnanohjausjärjestelmää työtä ohjaavina elementteinä. Itse asiantuntijat kertoivat kaipaavansa lisää koulutusta prosessityöskentelystä painottuen erityisesti käytäntöön, jotta he voisivat suoriutua työstään paremmin. Koulutuksen ja sitä kautta tietämyksen puute voi näkyä suoraan epävarmuutena omasta kuin muidenkin rooleista ja vastuista suhteessa omaan paikkaan prosessikulussa. [16, 17]

Lähes kaikkien prosessiroolien haastatteluista nousi esiin sisäisen viestinnän tai selkeän ohjeistuksen heikkous. Havainnoinnin avulla voitiin vahvistaa sisäisen viestinnän olevan joiltain osin puutteellista myös palvelupyyntöprosessin ulkopuolella. Pahimmillaan heikko viestintä voi johtaa siihen, että eri prosessit voivatkin luulla toistensa olevan tietoisia asiakkaan organisaatiossa tehtävistä muutostöistä, kuten uuden järjestelmän käyttöönoton tilanteesta. Pahimmassa tapauksessa tällainen tilanne voi päättyä palvelupisteen ruuhkautumiseen, ilman että palvelupisteen asiantuntijoilla on ollut mitään tietoa ja mahdollisuutta varautua ko. tilanteeseen. Väite huonosta sisäisestä viestinnästä ja myös tiedon huonosta saatavuudesta on jossain määrin ristiriitainen ja monitahoinen, koska työohjeet ja prosessikuvaukset joista selviävät prosessiroolien vastuut, velvollisuudet ja osittain rajapinnatkin löytyvät organisaation Sharepointista ja QPR-portaalista. Dokumentit ovat kaikkien saatavilla organisatorisesta asemasta riippumatta. Dokumentaation läpinäkyvyyteen läpi organisaation onkin pyritty kiinnittämään Medbit Oy:ssä huomiota, jotta tällaiselta tilanteelta, jossa tietoa ei ole saatavilla vältyttäisiin. Laatupäällikön kanssa käydyissä keskusteluissa kävi ilmi, että vain murto-osa asiantuntijoista oli tutustunut laadittuihin työohjeisiin ja dokumentteihin vaikka henkilöstöä ko. dokumenttien olemassaolosta ja sijainnista oli informoitu useita kanavia pitkin.

Prosessivastaavan ja prosessin omistajan näkökulmasta katsottuna palvelupyyntöprosessin riittävien suorituskykymittareiden puuttuminen koettiin työohjaamisen ja prosessin kehittämisen kannalta isona ongelmana. Omistajan ja vastaavan näkemykset asiasta olivat samansuuntaisia. Selkeärajaisten palvelutasosopimusten puuttuminen estää palvelupyyntöjen linkittämisen yksilöityyn asiakkaaseen ja asiakkaan ostamaan palveluun. Tämä hankaloittaa entisestään myös palvelupyyntöjen priorisointia, raportointia, laskutusta ja laskutuksen viertämistä taloushallinnolle. On hankalaa esimerkiksi osoittaa mihin palveluihin työaikaa on ohjattu. Efecte Oy:n toimittamassa toiminnanohjaustyökalussa todettiin olevan raportoinnin ja työohjaamisen kannalta paljon hyödyllistä dataa, mutta sitä ei tällä hetkellä kyetä hyödyntämään niin hyvin kuin olisi mahdollista. Käytössä on lähinnä volyymiperustaisia mittareita saapuneista, kirjatuista ja ratkaistuuista pyynnöistä. [14, 16]

Prosessin omistajan mukaan työkuorma ja käytössä olevat resurssitkin voivat asiantuntijatiimeissä ja eri prosessirooleilla olla pahassa ristiriidassa. Toimijoilla voi siis olla työtaakkaan suhtautettuna joko liikaa tai liian vähän henkilöresursseja. Jatkuva kiire ja stressi sekä korkea työkuorma omalta osaltaan lisäävät palvelupyyntöjen läpimenoajan kasvamista. [16]

Prosessivastaava kiinnitti huomiota palvelupyyntöprosessin henkilöstön koulutusten järjestämisen hankaluuteen, koska organisaation antamien palvelulu-pausten puitteissa esimerkiksi koko palvelupisteen irrottaminen koulutukseen kerralla on hankalaa ja liki mahdotonta työajan puitteissa. Tiimien kokoontumi-nen yhden pöydän ääreen koulutuksien ja prosessin kehittämisen kannalta olisi tärkeää. Vaikka tiimeille on varattu 1 tunti viikossa tiimikohtaisiin palavereihin, niin käytännössä aika ei riitä kuin perustyöskentelyä koskevaan keskusteluun ja mahdollisesti työnohjaamiseen. Myös henkilöstön halukkuus ja motivaatio jäädä koulutukseen varsinaisen työajan ulkopuolella koettiin vastaavan taholta hei-koksi. [14]

Palvelupisteen ohittaminen palvelupyyntöjä sekä häiriöilmoituksia tehtäessä niin organisaation sisäisten toimijoiden kuin asiakkaiden taholta koettiin prosessi-vastaavan ja omistajan taholta ongelmallisena. Useat haastateltavat pohtivat lisäksi sisäisen ohivuodon, kirjauksien puutteellisuuden ja toiminnanohjausjär-jestelmän potentiaalin heikon hyödyntämisen johtuvan vanhoista sekä pintty-neistä työtavoista, joista on vaikea päästä irti. Taustalla koetaan olevan ainakin osittain Medbit Oy:n aikaisempi toimiminen VSSH:n ja SATSHP:n tietohallin-toyksikkönä ennen laajentumistaan erilliseksi asiantuntijaorganisaatioksi. Työ-tehtävien, henkilöstön ja vastuiden lisääntyminen sekä vastuualueiden jatkuvan kasvamisen ja laajentumisen nähtiin asettavan haasteita organisaation toimin-nalle. [14, 16, 17]

Kokonaisuutena palvelupyyntöprosessin nykytilassa on nähtävissä lukuisia pal-velupyyntöjen läpimenoaikoja kasvattavia tekijöitä. Suurimpina tekijöinä ovat puutteellinen kirjaaminen, tietämättömyys omista ja muiden prosessien vastuis-ta sekä rajapinnoista. Myös prosessin kehittämisen työkalut ja työnohjaamisen välineet ovat rajalliset sekä osittain puutteelliset. Paikallinen resurssipula, työoh-

jeiden kirjavuus tai puutteellisuus, henkilöstökoulutuksien järjestämisen hankalat käytännönjärjestelyt ja selkeiden palvelutasosopimusten puuttuminen tuovat oman lisänsä monitahoiseen vyyhteen, missä päivittäistä työtä palvelupyyntöjen ratkaisemiseksi tehdään.

4.2 Palvelupyyntöprosessin tavoitetila

Palvelupyyntöprosessin tavoitetila määrittyi prosessiroolien näkökulmasta, koska itse palvelupyyntöprosessi on Medbit Oy:ssä hyvin kuvattu ja prosessiroolit sekä vastuulliset on nimetty ITIL palvelupyyntöprosessin mallin mukaisesti. Tästä syystä tavoitetilan prosessikuvaus on Medbit Oy:n olemassa oleva kuvaus palvelupyyntöprosessista. (Liite 1.) Palvelupyyntöprosessin tavoitetilaksi määrittyi prosessin toimiminen jo valmiiksi kuvatun prosessikuvauksen lisäksi prosessiroolien ja organisaation muiden liiketoiminta- ja työskentelyprosessien odotusten ja yrityksen strategiasta nousevien vaatimusten mukaisesti. Palvelupyyntöprosessi voidaan nähdä häiriönhallintaproessin ohella yhtenä tietohallinto-organisaatioiden kriittisimmistä prosesseista, koska sen toiminta tai toimimattomuus heijastuu suoraan asiakaskokemukseen. Toimimattomuus voi korreloitua suoraan kasvavana asiakastyytymättömyytenä.

Prosessin omistajalle ja vastuuhenkilölle pidetyissä haastatteluissa sekä asiakaspalvelun kehityspäivässä asiantuntijoiden kanssa keskusteltiin myös palvelupyyntöprosessin tavoite- tai ihannetilasta. Näissä keskusteluissa tavoitetilasta esiin nousseita asioita analysoitiin ja verrattiin roolien käsityksiä ihanteellisesta tavoitetilasta myös keskenään mahdollisten eroavaisuuksien ja ristiriitaisuuksien löytämiseksi.

Prosessiroolien käsitykset tavoitetilasta

Tavoitetilan ylätasoinen minimi vaatimuksena voidaan pitää sitä, että palvelupyyntöprosessi toimii yrityksen prosessikuvauksen ja laadittujen työohjeiden sekä sovittujen käytänteiden mukaisesti. [13] Tämän lisäksi prosessirooleilla on omat odotuksensa ja käsityksensä tavoitetilasta, jotka on järkevää ottaa huomioon prosessin toimintaa kehitettäessä. Tässä kappaleessa esitetyt asiat ovat pro-

sessiroolien haastatteluissa esiin nousseita asioita, jotka he näkevät tärkeinä oman työskentelynsä ja prosessin onnistuneen läpiviemisen onnistumiselle.

Palvelutasosopimusten tulee olla riittävän selkeitä, jotta tehtyä asiantuntijatyötä voidaan kohdentaa tuotettuun palveluun ja asiakkaan kanssa solmittuun sopimukseen. Tämä helpottaa laskutuksen vierittämistä taloushallinnolle sekä prosessin mittareiden luomista ja prosessin mitattavuutta. [14, 16]

Selkeiden palvelutasosopimusten puuttuessa palvelutuotannon mitattavuus kärsii ja luotujen mittareiden käytännöllisyys sekä hyödyllisyys on osittain kyseenalainen. Toiminnanohjausjärjestelmään rakennetut ja olemassa olevat mittarit mahdollistavat mm. saapuvien palvelupyyntöjen ja häiriöilmoitusten määrien sekä ratkaisuprosenttien seurannan. [14] Kuitenkin, jos työpyyntöjä ei tikeillä onnistuta kohdentamaan yksittäiseen sopimukseen tai olemassa olevaan palveluun ja priorisointiluokituksetkin ovat näennäisesti viitteellisiä, voidaan kysyä omaako mittareista saatava tieto riittävän validiteetin?

Prosessin mitattavuus tulisi saattaa asianmukaiselle tasolle. Käytössä oleva toiminnanohjausratkaisu mahdollistaa useiden hyödyllisten mittareiden luomisen. Näitä mittareita hyödyntämällä saataisiin työskentelyn ohjaamiseen sekä prosessin kehittämiseen tärkeää ja konkreettista pohjatietoa, joka mahdollistaa ITILin mukaisen *jatkuvan palvelun parantamisen*. [14, 16]

Viestinnän prosessien ja prosessiroolien välillä tulee olla sujuvaa ja toteutua yhteisesti sovittujen käytänteiden ja pelisääntöjen mukaisesti. [13, 15]

Toiminnanohjausjärjestelmään kirjattavien palvelupyyntöjen ja häiriöilmoitusten käsittelyyn ja kirjaamiseen on oltava olemassa selkeät ja yhdenmukaiset työskentelyohjeet, joita kaikki noudattavat ja ovat sitoutuneita noudattamaan. Tehtävien kirjausten on oltava riittävän laajoja ja yksityiskohtaisia, jotta vastaavassa tai ylemmässä tehtävässä oleva asiantuntija pystyy tehtyjen kirjausten perusteella päättämään mitä on tehty ja miksi. [14, 17]

Viestinnän ja dokumentaation onnistunut toteutus sekä ajantasaisuus mahdollistavat sujuvan työskentelyn. Näiden toimintojen heikko toimivuus vaarantaa

prosessin moitteettoman toiminnan. Kattavat kirjaukset ja toimiva kommunikatio niin prosessin sisällä kuin prosessirajapintojen ylikin mahdollistavat työpyyntöjen paremman seurattavuuden ja jäljitettävyyden.

Jokaisen prosessiroolin asiantuntijasta prosessin omistajaan asti tulee tietää ja tunnistaa omat sekä muiden samassa prosessissa työskentelevien ihmisten vastuut ja vastuiden rajapinnat. Muiden prosessirajapintojen sekä vastuiden tunnistamisen pitää olla myös hyvällä tasolla, jotta koko organisaation perustoiminta voisi toimia kuvattujen tavoitteiden, prosessikarttojen, strategioiden ja visioiden mukaisesti.

Prosessiroomien tulee kunnioittaa niin omia kuin muidenkin vastuita ja velvoitteita eikä toimia yhteisesti sovittuja sääntöjä ja käytänteitä vastaan. Oman työnkuvan ja vastuiden sekä velvoitteiden sisäistäminen tulee asettaa minimivaatimukseksi.

Tiimien kokoonpanon tulee olla asiantuntijuuteen perustuvaa ja tunnistettua. Tiimien tulee koostua oman alansa asiantuntijoista ja osaajista. Uuden henkilön saapuessa tiimiin tulee tiimille ohjata riittävästi resursseja henkilön perehdyttämistä varten, jotta varsinainen perustyöskentely ei kärsi ja uuden työntekijän työpanos alkaa tuottamaan arvoa mahdollisimman nopeasti. [17]

Mikäli prosessissa tapahtuvan perustyöskentelyn lisäksi prosessille asetetaan muita työtehtäviä tai vastuita tulee annettujen resurssien kasvaa samassa suhteessa, jotta työn kuormittavuus säilyy järkevänä ja työn tuloksellisuus ja tuottavuus hyvänä. [17]

Organisaatiokulttuurin yhdenmukaistamisen eteen on tehtävä töitä ja onnistuneeseen muutosjohtamiseen tulee kiinnittää riittävästi resursseja. Organisaation jatkuva laajentuminen tulee ottaa huomioon järjestämällä mahdollisimman kattavasti asianmukaisia koulutuksia henkilöstölle ja tätä kautta mahdollistaa tiimipäälliköiden mahdollisuus viedä proaktiivisesti koulutuksien sisältöä ja antaa osaksi organisaation päivittäistä toimintaa.

5 KEHITYSEHDOTUKSET

Aikaisemmassa palvelupyyntöprosessin nykytilaa kuvaavassa luvussa 4. kerrottiin palvelupyyntöprosessin nykytilan toiminnasta sekä avattiin prosessikulussa ilmenneitä ongelmia ja kehityskohteita. Näihin kehityskohteisiin ja tiedostettuihin ongelmiin esitetään ratkaisuehdotukset tässä luvussa, minkä lisäksi ne sidotaan osaksi määriteltyä palvelupyyntöprosessin tavoitetilaa, joka on kuvattu edeltävässä luvussa 4.2.

Palvelupyyntöprosessin tavoitetilan saavuttamiseksi annetuissa kehitysehdotuksissa on otettu huomioon organisaation hyödyntämä ITIL-viitekehys sekä käytössä olevan toiminnanohjausratkaisun suomat mahdollisuudet. Näiden lisäksi huomioitiin prosessiroolien päivittäisessä työssään havainnoimat kehityskohteet. Kehitysehdotusten kohteet käyvät selkeästi ilmi aikaisemmasta luvusta 4.

Kehitysehdotukset nykytilan parantamiseksi

Palvelupyyntöprosessin kuvaukset, prosessidokumentaatio ja ITILin soveltaminen ovat Medbit Oy:ssä kohtalaisen hyvällä tasolla. Prosessikuvaukset ydinprosesseista, prosessiroolien työnkuvat ja osittain työnkulutkin on kuvattu, ja ne ovat henkilöstön saatavilla. ITILin jalkauttaminen osaksi asiantuntijoiden työskentelyä on kuitenkin vasta alussa joten näiden dokumenttien konkreettinen hyöty ei vielä ole kokonaisuudessaan tullut ilmi.

Prosessin mitattavuuden kehittämisen, prosessin seurattavuuden ja tehokkaan toiminnan kannalta olennaisessa osassa ovat palvelutasosopimukset. Erityisesti tämä korostuu palvelupyyntöprosessin kohdalla, joka toimii suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa toteuttaen asiakkaalle tehtyjä palvelulupauksia. Vaikka palvelutasosopimusten luonti ei kuulu palvelupyyntöprosessille, vaikuttaa kyseisten dokumenttien olemassaolo tai olemattomuus olennaisesti siihen, kuinka palvelupyyntöprosessia voidaan toteuttaa. Tästä syystä Medbit Oy:ssä on syytä ottaa palvelutasosopimusten kehittäminen ensisijaiseksi tavoitteeksi, koska ke-

hitystyön tulokset heijastuvat kaikkeen organisaation toimintaan, ei pelkästään palvelupyynnö- ja häiriönhallinta tai myyntiprosesseihin.

Prosessivastaavan ja prosessin omistajan työskentelyn onnistumisen kannalta olennaista on saada työnjohtamisen, ohjaamisen ja seurannan tueksi valideja suorituskykymittareita. Mittareita voidaan hyödyntää myös työnohjaamisen lisäksi asiakkaille annettujen palvelutasolupausten seurantaan, prosessin toiminta- ja suorituskyvyn seurantaan ja tätä kautta prosessin kehittämiseen. Kunnollisten mittareiden olemassaolo mahdollistaa mm. toteutettujen muutosten tulosten seurannan. Osittain mittareiden toteuttamisen taustavaatimuksena voidaan pitää selkeiden palvelutasosopimusten olemassaoloa, joihin tuotetut palvelut voidaan sitoa ja saapuvat palvelupyynnot kohdentaa.

Prosessihenkilöstön asiantuntijuuden kehittämiseen ja ylläpitämiseen pitää prosessin mitattavuuden ohella kiinnittää huomiota. Terveysten- ja sosiaalihuollon organisaatioille palveluita tuottavan tietohallinnoijan rooli on kuitenkin tässä suhteessa haastava. Palvelutasosopimuksissa annetut palvelulupaukset asettavat ajallisia reunaehdoja henkilöstön kouluttamiselle työajan puitteissa. Tästä huolimatta tulisi pyrkiä järjestämään mahdollisimman paljon henkilöstön kaipaamaa koulutusta. Panostus onnistuneeseen koulutukseen näkyy usein työskentelyn tehostumisena ja parhaimmillaan työhyvinvoinnin kasvuna. Medbit Oy:ssä koulutusta mm. prosessityöskentelystä on järjestetty, mutta koulutuksien anti asiantuntijoiden päivittäiseen työskentelyyn on jäänyt laihaksi. Asiantuntijat kokivat, että prosessikoulutusten sitoutuvuus päivittäiseen työskentelyyn on ollut heikko. Näin ollen tiimien vetäjiltä, prosessin omistajilta sekä yrityksen johdolta vaaditaan erityisen paljon jatkuvaa sitoutumista ITIL-käytänteiden ja prosessiluontaisen ajattelutavan jalkauttamiseen osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. Ei riitä, että yrityksen johtoporras tietää, miten työskentelyn tulisi eri prosesseissa tapahtua, jos asiakasrajapinnassa toimiva asiantuntija ei pahimmassa tapauksessa ymmärrä kokonaisvaltaisesti omaa työnkuvaansa, vastuitaan ja velvoitteitaan eikä oman prosessinsa prosessirajapintoja. Johdon näkökulmasta olennaisiksi asioiksi muodostuvatkin sovittujen uusien työskentelytapojen ja

ajattelumallien jalkauttaminen osaksi asiantuntijatiimien päivittäistä toimintaa [18].

Prosessiroolien mukaan palvelupyyntöjen kirjaamistavoissa ja kirjaamisessa on kehitytty, mutta mahdollisuuksia kirjaamisen parantamiseen on edelleen kaikilla prosessirooleilla. [14, 16] Erityisesti palvelupyyntöprosessin 2. tasolla toimivien asiantuntijatiimien kirjaamiskäytäntöihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä ja tikettien kirjaamisesta saadaan paras mahdollinen hyöty irti.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tutkimuksessa suoritettiin toimintatutkimus Medbit Oy:n palvelupyyntöprosessille, jonka todettiin toimivan pääosin palvelupyyntöprosessille määritellyn tavoitetilan mukaisesti. Tavoitetila pohjautui yrityksen strategiasta, prosessirooleilta ja muilta organisaation liiketoiminta- sekä työskentelyprosesseilta kohdistuviin vaatimuksiin ja odotuksiin. Näiden lisäksi tavoitetilan määrittelytyössä huomioitiin yrityksen hyödyntämä prosessiviitekehys ITIL ja Medbit Oy:n laatujärjestelmältä tulevat vaatimukset.

Prosessin kehityskohteet pystyttiin havainnoimaan ja todentamaan onnistuneesti opinnäytetyön tutkimuksen, osallistuvan havainnoinnin ja prosessiroolien haastatteluiden kautta. Kehityskohteisiin onnistuttiin tarjoamaan kehitysehdotukset, joissa otettiin huomioon palvelupyyntöprosessin kokonaistilanne ja yrityksen toimintaympäristö.

Tutkimusosaan saatiin tutkimuksenteon kannalta kattava käsitys yrityksen strategiasta, toimintatavoista, arvoista ja tavoitteista sekä vastaavanlaisista tutkimuksista, joita aihepiiristä oli tehty. Tutkimusosassa hyödynnettäviin lähdemateriaaleihin pystyttiin perehtymään kattavasti ammattiharjoittelun aikana, joka edelsi varsinaista työskentelyä ja opinnäytetyöprosessia Medbit Oy:ssä. Toimintatutkimuksen tekeminen vaatii laajat taustatiedot toimeksiantajaorganisaation toiminnasta ja itse tutkittavasta prosessista, jotta tutkimuksen tuloksia voitaisiin pitää valideina.

Suoritetun tutkimuksen validiteettia voidaan pitää kohtalaisen hyvänä. Vastaavanlaista tutkimusta tehtäessä tulee henkilöhaastattelut kuitenkin tallentaa joko ääni- tai videotallenteena, mikäli haastateltavat siihen vain suostuvat. Tässä tutkimuksessa näin ei tehty, ja haastattelujen litterointi oli liiaksi tutkijan oman muistin varassa. Myös tutkijan objektiivisuuden taso voi vaarantua, kun havainnointia tehdään omaan tehtävänkuvaan kuuluvasta työskentelystä, oman työskentelyn ohessa. Subjektiivinen kokemus omasta työskentelynäkökulmasta saattaa vaikuttaa tehtyihin tulkintoihin, vaikka objektiivisuuteen pyrittäisiinkin.

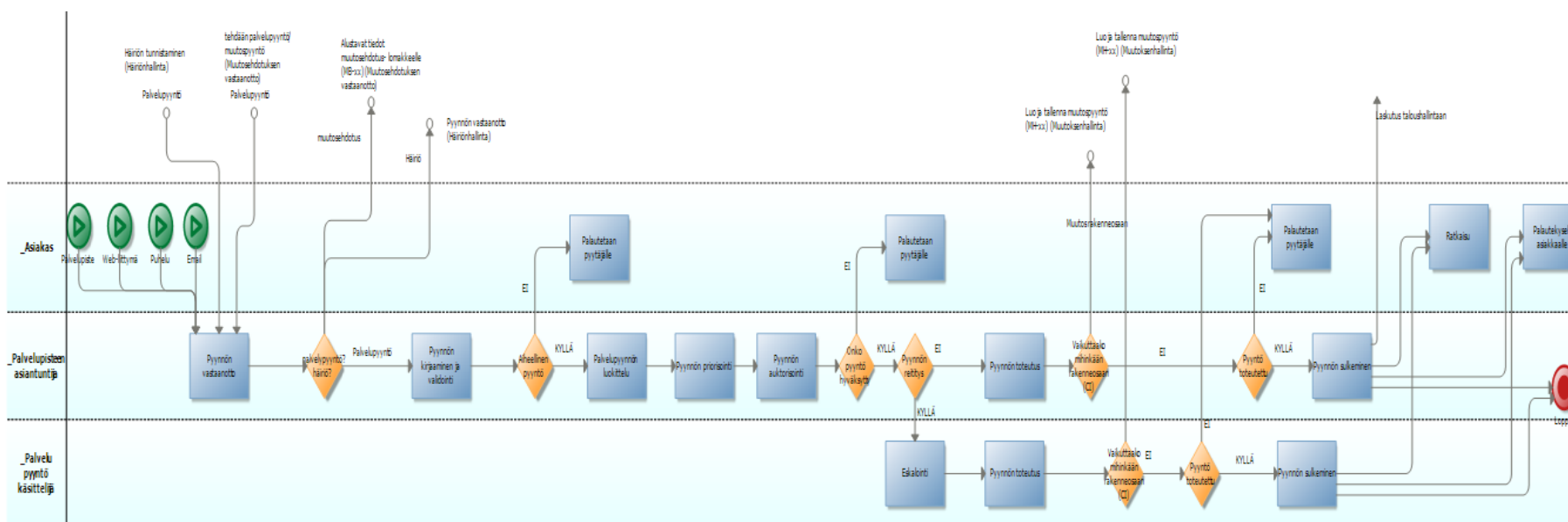
Medbit Oy:n tilaama ja konsultointiyritys 3Gamman suorittama prosessien kypsyysasteen tutkimus kuitenkin vahvisti tässä opinnäytetyössä saatujen tulosten paikkansapitävyyttä tulosten ollessa vahvasti samansuuntaisia [19].

LÄHTEET

- [1] Luukkonen I., Mykkänen J., Itälä T., Savolainen S., Tamminen M., 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. SOLEA-Hanke raportti, Itä-Suomen Yliopisto ja Aalto Yliopisto, Kuopio. Viitattu: 18.12.2014.
- [2] JHS 152-suositus, JUHTA 2012. Saatavilla: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>. Viitattu: 9.2.2015
- [3] JHS 172-suositus, JUHTA 2012. Saatavilla: <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/173>. Viitattu: 9.2.2015
- [4] Wakaru Oy. 2012. ITIL – Foundation, peruskurssin opintomateriaali. [pdf-asiakirja] Saatavilla: Wakaru Oy. Viitattu: 5.12.2014
- [5] Wakaru Oy. 2014. ITIL® versio 2.0. [Internet-sivu] Saatavilla: <https://www.wakaru.fi/etusivu/lue-lisaa/itil3/itil2>. Viitattu: 5.12.2014
- [6] Pihlava M., 2012. Tietohallinto ja IT-palveluiden järjestäminen Suomen kuudessa suurimmassa kaupungissa. [pro gradu -tutkielma] Turun yliopisto. Viitattu: 5.12.2014
- [7] Wikipedia artikkeli, ITIL kuvaus. [Internet-sivu] Saatavilla: <http://fi.wikipedia.org/wiki/ITIL>. Viitattu 18.12.2014
- [8] Karppinen A., 2010. Efecte järjestelmän hyödyntäminen ja kehittäminen ITIL käytäntöihin pohjautuvassa palvelunhallinnassa. [Opinnäytetyö] Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.10.2014
- [9] Pitkäranta A., Työkirja laadullisen tutkimuksen tekijälle, [www-dokumentti]. Saatavilla: https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf (Luettu 2.10.2014)
- [10] Räisänen H., Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät, [www-dokumentti]. Saatavilla: http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelm_aet.pdf (Luettu 17.9.2014)
- [11] Virtuaali ammattikorkeakoulu, 2015. Toimintatutkimus kuvaus. Saatavilla: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>. Viitattu 18.3.2015
- [12] Linturi, 2003. Toimintatutkimuksen syklit. Saatavilla: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>. Viitattu 18.3.2015
- [13] Haukilahti M., 2014. Haastattelumuistio, laatupäällikkö. Viitattu: 18.12.2014
- [14] Haukilahti M., 2014. Haastattelumuistio, prosessin vastuuhenkilö. Viitattu: 2.10.2014
- [15] Haukilahti M. 2014, Asiakaspalvelun kehityspäivän kyselytuloksien muistio asiantuntijoiden näkemyksistä. Viitattu: 18.12.2014
- [16] Haukilahti M., 2014. Haastattelumuistio, prosessin omistaja. Viitattu: 10.10.2014
- [17] Haukilahti M., 2014. Haastattelumuistio, 2. tason asiantuntijatiimin tiimipäällikkö. Viitattu: 27.10.2014
- [18] Isokivijärvi K., 2009. Toiminnanohjausjärjestelmä tapahtumanhallinnan tukena. [Insinööri-työ] Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.10.2014

- [19] 3Gamma/Medbit Oy, 2014. Palvelupyyntöprosessin tutkimuksen tulokset. (luottamuksellinen) Viitattu: 6.2.2015
- [20] Ylivaara A., 2006. Service Management for Service Desk. [pro gradu -tutkielma] Lappeenranta teknillinen yliopisto. Viitattu 24.9.2014.
- [21] Efecte Oy, 2014. Self-Service Product description, itsepalvelukanavan tuotekuvaus. [pdf-asiakirja] Viitattu 23.10.2014. Saatavilla: Efecte Oy.
- [22] Efecte Oy, 2014. Service Management – Service Desk description, toiminnanohjaustyökalun Service Desk osan tuotekuvaus. [pdf-asiakirja] Viitattu 23.10.2014. Saatavilla: Efecte Oy
- [23] Wikipedia artikkeli, IT Service Management kuvaus. [Internet-sivu] Saatavilla: http://en.wikipedia.org/wiki/IT_service_management. Viitattu 18.12.2014
- [24] Wikipedia artikkeli, COBIT kuvaus. [Internet-sivu] Saatavilla: <http://en.wikipedia.org/wiki/COBIT>. Viitattu 18.12.2014
- [25] Valtiovarainministeriö, 2014. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA. [Internet-sivu] Saatavilla: http://www.vm.fi/vm/fi/16_ict_toiminta/07_yhteistyöelimet/01_juhta/index.jsp. Viitattu 18.12.2014
- [26] Efecte Oy, 2014. Efecte yrityskuvaus. [Internet-sivu] Saatavilla: <http://www.efecte.com/fi/efectesta>. Luettu: 4.1.2015
- [27] Wikipedia artikkeli, De Facto kuvaus. [Internet-sivu] Saatavilla: http://fi.wikipedia.org/wiki/De_facto. Viitattu: 6.2.2015
- [28] Organisaatiokuvaus ISACA, 2014. [Internet-sivu] Saatavilla: <http://www.isaca.org/About-ISACA/History/Pages/default.aspx>. Viitattu: 9.2.2015

Medbit Oy:n palvelupyyntöprosessin prosessikuvaus



Haastattelun kysymyspohja: Asiantuntija

Palvelupyyntöprosessi haastattelu

Henkilö:

Prosessirooli: *Palvelupistetyöntekijä / 2. tason asiantuntija*

Päivämäärä: xx.xx.2014

Kysymykset

1. Onko palvelupyyntöprosessi nykytilassaan toimiva?
2. Mitkä ovat mielestäsi palvelupyyntöprosessin ongelmakohdat? Missä olisi siis vara parantaa?
3. Mitkä asiat erityisesti toteutuvat hyvin nykyisessä palvelupyyntöprosessissa?
4. Ovatko prosessiroolit tällä hetkellä toimivia?
5. Ovatko palvelupyyntöprosessin roolien vastuut mielestäsi selkeät? Tiedätkö siis esimerkiksi mitä sinun ja lähiesimiehesi vastuisiin kuuluu?
6. Mitä hyötyjä näet Efecte Self-Service Chanelin™ (itsepalvelukanava) käyttöönotossa palvelupyyntöprosessin ja oman työskentelysi kannalta?
7. Mitä riskejä näet Efecte Self-Service Chanelin™ (itsepalvelukanava) käyttöönotossa palvelupyyntöprosessin ja oman työskentelysi kannalta?
8. Keskustelua tavoitetilasta. Mikä olisi ihanne tavoitetila palvelupyyntöprosessille?

Haastattelun kysymyspohja: Palvelupisteen esimies/Vastuuhenkilö

Palvelupyyntöprosessi haastattelupohja (Lopullinen)

Henkilö:

Prosessirooli: *Palvelupisteen esimies / Palvelupyyntöprosessin vastuuhenkilö*

Päivämäärä: xx.xx.2014

Kysymykset

1. Onko palvelupyyntöprosessi nykytilassaan toimiva?
2. Mitkä ovat mielestäsi palvelupyyntöprosessin ongelmakohdat? Missä olisi siis vara parantaa?
3. Mitkä asiat erityisesti toteutuvat hyvin nykyisessä palvelupyyntöprosessissa?
4. Ovatko prosessiroolit tällä hetkellä toimivia?
5. Ovatko palvelupyyntöprosessin roolien vastuut mielestäsi selkeät?
6. Miten asiakkaiden eli loppukäyttäjien palaute / mielipide on muokannut/muokkaa palvelupyyntöprosessia?
7. Mitä hyötyjä näet Efecte Self-Service Chanelin™ käyttöönotossa palvelupyyntöprosessin kannalta?
8. Mitä riskejä näet Efecte Self-Service Chanelin™ käyttöönotossa palvelupyyntöprosessin kannalta?
9. Keskustelua organisaatiotason työskentelystä. Vaikuttavatko organisaatiotason työskentelytavat palvelupyyntöprosessiin?
10. Keskustelua tavoitetilasta. Mikä olisi ihanne tavoitetila palvelupyyntöprosessille?

Haastattelun kysymyspohja: Prosessin omistaja

Palvelupyyntöprosessi haastattelupohja

Henkilö:

Prosessirooli: Prosessin omistaja / Asiakaspalvelupäällikkö

Päivämäärä: xx.xx.2014

Kysymykset

1. Onko palvelupyyntöprosessi nykytilassaan toimiva?
2. Mitkä ovat mielestäsi palvelupyyntöprosessin ongelmakohdat? Missä olisi siis vara parantaa?
3. Mitkä asiat erityisesti toteutuvat hyvin nykyisessä palvelupyyntöprosessissa?
4. Ovatko prosessiroolit tällä hetkellä toimivia?
5. Ovatko palvelupyyntöprosessin roolien vastuut mielestäsi selkeät?
6. Miten asiakkaiden eli loppukäyttäjien palaute/mielipide on muokannut/muokkaa palvelupyyntöprosessia?
7. Mitä hyötyjä näet Efecte Self-Service Chanelin™ käyttöönotossa palvelupyyntöprosessin kannalta?
8. Mitä riskejä Efecte Self-Service Chanelin™ käyttöönotossa palvelupyyntöprosessin kannalta?
9. Keskustelua organisaatiotason työskentelystä. Vaikuttavatko organisaatiotason työskentelytavat palvelupyyntöprosessiin?
10. Keskustelua tavoitetilasta. Mikä olisi ihanne tavoitetila palvelupyyntöprosessille?

Haastattelun kysymyspohja: 2. tason asiantuntija tiimin esimies/tiimipäällikkö

Palvelupyyntöprosessi haastattelu

Henkilö:

Prosessirooli: *2. tason asiantuntijatiimin tiimipäällikkö*

Päivämäärä: xx.xx.2014

Kysymykset

1. Onko palvelupyyntöprosessi nykytilassaan toimiva?
2. Mitkä ovat mielestäsi palvelupyyntöprosessin ongelmakohdat? Missä olisi siis vara parantaa?
3. Mitkä asiat erityisesti toteutuvat hyvin nykyisessä palvelupyyntöprosessissa?
4. Ovatko prosessiroolit tällä hetkellä toimivia?
5. Ovatko palvelupyyntöprosessin roolien vastuut mielestäsi selkeät?
6. Tiedätkö miten asiakkaiden eli loppukäyttäjien palaute/mielipide on muokannut/muokkaa palvelupyyntöprosessia?
7. Mitä hyötyjä näet Efecte Self-Service Chanelin™ (itsepalvelukanava) käyttöönotossa palvelupyyntöprosessin kannalta?
8. Mitä riskejä näet Efecte Self-Service Chanelin™ (itsepalvelukanava) käyttöönotossa palvelupyyntöprosessin kannalta?
9. Keskustelua organisaatiotason työskentelystä. Vaikuttavatko organisaatiotason työskentelytavat palvelupyyntöprosessiin?
10. Keskustelua tavoitetilasta. Mikä olisi ihanne tavoitetila palvelupyyntöprosessille?

Haastattelun kysymyspohja: Laatupäällikkö

Palvelupyyntöprosessi haastattelupohja

Henkilö:

Prosessirooli: *Laatupäällikkö*

Päivämäärä: xx.xx.2014

Kysymykset

1. Miten prosessit suoriutuvat tällä hetkellä?
2. Miten prosessien kehittämisessä onnistutaan tällä hetkellä?
3. Mitkä käytänteet ITIL prosessikehyksen lisäksi ohjaavat prosessien kehittämistä?
4. Ovatko prosessiroolit tällä hetkellä toimivia?
5. Ovatko prosessiroolien vastuut tällä hetkellä selkeitä? Ymmärtävätkö prosessiroolit omat sekä prosessinsa vastuut?
6. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat esteet prosessien ja palveluiden kehittämisen tiellä?
7. Keskustelua tavoitetilasta. Mikä olisi ihanne tavoitetila (palvelupyyntö)prosessille?